

**GAZİ ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
DIŞ TİCARET ANA BİLİM DALI**

**EKONOMİK KRİZ DÖNEMLERİNDE UYGULANAN
PAZARLAMA STRATEJİLERİ VE BANKACILIK SEKTÖRÜ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Hazırlayan
Murat Bekir ŞEN

**Ankara
Aralık, 2010**

**GAZİ ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
DIŞ TİCARET ANA BİLİM DALI**

**EKONOMİK KRİZ DÖNEMLERİNDE UYGULANAN
PAZARLAMA STRATEJİLERİ VE BANKACILIK SEKTÖRÜ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Murat Bekir ŞEN

Danışman: Prof. Dr. İzzet GÜMÜŞ

**Ankara
Aralık, 2010**

JÜRİ ONAY SAYFASI

Murat Bekir ŞEN'in Ekonomik Kriz Dönemlerinde Uygulanan Pazarlama Stratejileri ve Bankacılık Sektörü başlıklı tezi 22.12.2010 tarihinde, jürimiz tarafından Dış Ticaret Ana Bilim Dalında Yüksek Lisans Yeterlik Tezi olarak kabul edilmiştir.

Adı Soyadı

İmza

Başkan: Prof.Dr. İzzet GÜMÜŞ (Tez Danışmanı)

.....

Üye : Doç.Dr. Mehmet ARSLAN

.....

Üye : Yrd. Doç.Dr. Veli ÖZTÜRK

.....

ÖZET**EKONOMİK KRİZ DÖNEMLERİNDE UYGULANAN
PAZARLAMA STRATEJİLERİ VE BANKACILIK SEKTÖRÜ****ŞEN, Murat Bekir****Yüksek Lisans, Dış Ticaret Ana Bilim Dalı****Tez Danışmanı : Prof. Dr. İzzet GÜMÜŞ****Aralık-2010**

Bankalar ekonomik sistemin önemli bir parçası olarak diğer tüm sektörlerle sürekli etkileşim içerisinde bulunmaktadır. Ekonomik konjonktürden etkilenen tüm çevrelerle direk ilişkisi olan bankacılık sektörü belirsizlik ve değişikliklerden etkilenmektedir.

Dış çevre faktörlerinden biri olarak değerlendirilen ekonomik çevre işletmelerin ve bankaların faaliyetlerini derinden etkileyen faktörlerden biridir. Ekonomik çevre koşullarında ortaya çıkan değişimlerin yer aldığı dönemler ise, ekonomik kriz dönemleri olarak nitelendirilebilir. Ekonomik kriz dönemlerinden etkilenmemek amacıyla işletme kullanacağı girdilerini, ürünlerin fiyat ve miktarlarını, kar marjlarını yeniden gözden geçirip değerlendirmesi gerekmektedir.

Bankaların pazarlama faaliyetlerini daha özenli belirlemeleri ekonomik krizi daha hafif atlatmalarını sağlayacaktır.

Bu çalışmada ekonomik kriz dönemlerinde işletmeler ve bankaların uyguladığı pazarlama stratejilerini ürün, fiyat, tutundurma ve dağıtım stratejilerinin neler olduğu incelenmiştir. Çalışma üç bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde genel olarak kriz kavramı, kriz türleri ve krize yol açan faktörlerin neler olduğu açıklanmış, ayrıca bu bölümde 2008-2009 ekonomik krizi hakkında bilgi verilmiştir. İkinci bölümde bankacılık sektörü ve bu sektörde uygulanan pazarlama faaliyetleri açıklanmaya çalışılmıştır. Üçüncü bölümde ise bankacılık sektörünün son yaşanan ekonomik krizde ne tür pazarlama stratejileri uyguladıkları incelenmiştir.

ABSTRACT

The banks, as apart of economic system, is continously interacting with external environment. The indefinites and changes that happen in external surrounding make the banks.

The economic surrounding accepted as external surrounding factors is one of the most important factors which affect the banks activities. The periods in which the changes occurring in the economic surrounding conditions are called as economic crisis periods. The banks must check out again and utilize the input that will be used the cost and amount of the products and profit magrin so as not to be affected by the economic crisis periods.

Determining the marketing activities by the banks more carefully can cause to overcome the economic crisis easily.

In this study, what product, price, promotion and distribution strategies are examined in context with the marketing strategies that are carried out by the organizations during the economic crisis periods. This study consists of three parts. In the first part, crisis concept, the kind of crisis and the factors that cause crisis are explained generally. Also in this part information about the economic crisis periods and information about recent experienced 2008-2009 crisis is given. In the second part, marketing that are carried out by the banking are tried to be expained. In the third part, what kind of marketing strategies were carried out by the banks during recent economic crisis are examined.

İÇİNDEKİLER

BİRİNCİ BÖLÜM

KRİZ KAVRAMI TÜRLERİ VE KRİZE YOL AÇAN FAKTÖRLER

1. KRİZ KAVRAMI	3
2. KRİZE YOL AÇAN ÇEVRE FAKTÖRLERİ	5
2.1. Dış Çevre Faktörleri	5
2.1.1. Doğal Faktörler	5
2.1.2. Ekonomik Faktörler	6
2.1.3. Politik ve Yasal Faktörler	7
2.1.4. Toplumsal Yapı	8
2.1.5. Teknolojik Faktörler	8
2.1.6. Diğer Faktörler	9
2.2. İşletme İçi Faktörler	9
2.2.1. Yöneticilerle İlgili Sorunlar	9
2.2.2. İşletmenin Hayat Seyri	10
2.2.3. Örgütsel Sorunlar	10
3. EKONOMİK KRİZ DÖNEMLERİ	10
3.1. Stagflasyon	11
3.2. Enflasyon	11
3.3. Durgunluk	12
3.4. Kıtlık	13
4. EKONOMİK KRİZ DÖNEMLERİNDE UYGULANAN PAZARLAMA STRATEJİLERİ	
4.1. Enflasyon Dönemlerinde Uygulanan Pazarlama Stratejileri	14
4.1.1. Enflasyon Dönemlerinde Ürün Stratejileri	14
4.1.2. Enflasyon Dönemlerinde Fiyat Stratejileri	15
4.1.3. Enflasyon Dönemlerinde Tutundurma Stratejileri	15
4.1.4. Enflasyon Dönemlerinde Dağıtım Stratejileri	15
4.2. Durgunluk Dönemlerinde Uygulanan Pazarlama Stratejileri	15
4.2.1. Durgunluk Dönemlerinde Ürün Stratejileri	16
4.2.2. Durgunluk Dönemlerinde Fiyat Stratejileri	16

4.2.3. Durgunluk Dönemlerinde Tutundurma Stratejileri	16
4.2.4. Durgunluk Dönemlerinde Dağıtım Stratejileri	17
4.3. Kıtık Dönemlerinde Uygulanan Pazarlama Stratejileri	17
4.3.1. Kıtık Dönemlerinde Ürün Stratejileri	17
4.3.2. Kıtık Dönemlerinde Fiyat Stratejileri	18
4.3.3. Kıtık Dönemlerinde Tutundurma Stratejileri	18
4.3.4. Kıtık Dönemlerinde Dağıtım Stratejileri	18
4.4. Stagflasyon Dönemlerinde Uygulanan Pazarlama Stratejileri	19
4.4.1. Stagflasyon Dönemlerinde Ürün Stratejileri	19
4.4.2. Stagflasyon Dönemlerinde Fiyat Stratejileri	20
4.4.3. Stagflasyon Dönemlerinde Tutundurma Stratejileri	20
4.4.4. Stagflasyon Dönemlerinde Dağıtım Stratejileri	21
 5. ÇEŞİTLİ ÜLKELERDE YAŞANAN EKONOMİK KRİZLER	 23
5.1. 1994 Meksika Krizi	23
5.2. Güneydoğu Asya Krizi	24
5.3. Rusya Krizi	25
5.4. Brezilya Krizi	26
5.5. Arjantin Krizi	27
5.6. Türkiye Kasım 2000 ve Şubat 2001 Krizleri	29
 6. KRİZİN İŞLETME ORGANİZASYONUNA ETKİLERİ	 30
6.1. İşletme Çalışanlarında Gerilimin Artması	30
6.2. İşletme Yönetiminin Verdiği Kararların Niteliğinin Bozulması	31
6.3. Çevredeki Değişikliklere Uyum Yeteneğinin Azalması	31
6.4. Hızlı Karar Almanın Zorunluluk Haline Gelmesi	31
6.5. İşletme Üst Yönetiminde Otoriterleşme Eğilimi	32
6.6. Zamanın Daralması ve Stres	33
 7. 2008 – 2009 EKONOMİK KRİZİNİN NEDENLERİ VE ETKİLERİ	 33
7.1. Ekonomik Krizin Nedenleri	33
7.2. Ekonomik Krizin Etkileri	35

İKİNCİ BÖLÜM
BANKACILIK SEKTÖRÜ VE BANKALARDA
UYGULANAN PAZARLAMA STRATEJİLERİNİN İNCELENMESİ

1. BANKACILIK SEKTÖRÜNÜN YAPISI VE ETKİLERİ	36
1.1. Türk Bankacılık Sektörünün Temel Sorunları	36
1.1.1. Ekonomik İstikrarsızlık	37
1.1.2. Yüksek Kaynak Maliyeti	38
1.1.3. Haksız Rekabet Koşulları	39
1.1.4. Teknolojideki Hızlı Gelişmeler	41
1.1.5. Özkaynakların Yetersizliği	41
1.2. Türk Bankacılık Sektöründe Yaşanan Mali Riskler	42
1.2.1. Faiz Riski	43
1.2.2. Kur Riski	43
1.2.3. Kredi Riski	44
1.2.4. Likidite Riski	44
1.2.5. Piyasa Riski	45
1.2.6. Sermaye Yetersizliği Riski	46
1.2.7. Operasyonel Risk	46
2. BANKACILIK VE PAZARLAMA	46
2.1. Bankacılıkta Pazarlama Araştırmaları	48
2.2. Bankacılıkta Pazar Bölümlendirme	48
2.3. Bankacılıkta Konumlandırma	50
2.4. Bankacılıkta Pazarlama Karması	51
2.5. Bankacılıkta Stratejik Pazarlama	52
2.5.1. Bankaların Stratejik Pazarlama Sürecinde Karşılaştıkları Sorunlar ve Çözümleri	54
2.5.2. Bilgi Teknolojileri ve Stratejik Pazarlama	58
2.5.3. Krizde Bankacılıkta Stratejik Pazarlamanın Önemi	60

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

2008 – 2009 EKONOMİK KRİZİ ORTAMINDA PAZARLAMA ANLAYIŞI VE BANKACILIK SEKTÖRÜ UYGULAMASI

1. Bazı Ülkelerde 2008 – 2009 Krizinin Hissedilme Şekilleri	62
2. 2008 – 2009 Krizinde Karşılaşılan Temel Sorunlar	64
2.1. Talep Daralması Sorunu	64
2.2. Likidite Riski	65
2.3. Müşteri Riski	65
3. Krizde Karşılaşılan Temel Sorunların Ekonomik Olarak Çözümleri	66
3.1. Bilançoya Kar-Zarar Tablosundan Daha Fazla Önem Verilmeli	66
3.2. Nakit Başa- Baş Noktasının Aşağı Çekilmesi	66
3.3. Büyüme Çabalarında da Nakit Konusuna Odaklanılması	66
3.4. İşin Operasyonel Detayları İle Daha Fazla İlgilenme	67
3.5. Müşteri Risklerinin Süreklilik Bazında Yönetimi	67
3.6. Kontrolü Gerçek Zamanlı Olarak Yapma	67
4. 2008–2009 Krizinde Pazarlama Birimlerinin Alması Gereken Yeni Sorumluluklar	
4.1. Marka Yönetimi	68
4.2. Büyüme	70
4.2.1. Talep İnnovasyonu	70
4.2.2. Rekabetin Henüz Görmediği Fırsat Alanları Bulup Bu Alanlarda Büyüme Olanakları Yaratmak	73
4.2.3. Segmentasyon / Bölümlendirme	75
5. Araştırmanın Amacı ve Kapsamı	77
6. Araştırma Modeli ve Yöntemi	78
7. Araştırmanın Sonuçlarının Analizi	79
7.1. Ekonomik Kriz Dönemi Öncesi Bankalardan Beklentiler	79
7.2. Bankacılık Sektörünün Kriz Döneminde Uyguladıkları Pazarlama Stratejilerinin Müşteriler Nezdinde Algılanması	81
7.2.1. Kriz Döneminde Uygulanan Ürün Stratejileri	81
7.2.2. Kriz Döneminde Uygulanan Fiyat Stratejileri	83
7.2.3. Kriz Döneminde Uygulanan Tutundurma Stratejileri	86
7.2.4. Kriz Döneminde Uygulanan Dağıtım Stratejileri	88
SONUÇ	90

EKLER	92
KAYNAKÇA	95

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1:	Türkiye’de Ekonomik Faktörlerin Etkisiyle Ortaya Çıkan Önemli Krizler	6
Tablo 2:	Kıtlık, Enflasyon ve Durgunluk Dönemleri İçinde Uygulanan Stratejiler ve Taktikler	22
Tablo 3:	Kredili Müşterilerin Kriz Öncesi Dönemde Bankalardan Beklentileri	79
Tablo 4:	Mevduat Müşterilerinin Kriz Öncesi Dönemde Bankalardan Beklentileri	80
Tablo 5:	Bankaların Ürün Stratejilerinin Kredi Müşterileri Nezdinde Algılanması	82
Tablo 6:	Bankaların Ürün Stratejilerinin Mevduat Müşterileri Nezdinde Algılanması	83
Tablo 7:	Bankaların Fiyatlama Stratejilerinin Kredi Müşterileri Nezdinde Algılanması	84
Tablo 8:	Bankaların Fiyatlama Stratejilerinin Mevduat Müşterileri Nezdinde Algılanması	85
Tablo 9:	Bankaların Tutundurma Stratejilerinin Kredi ve Mevduat Müşterileri Nezdinde Algılanması	86
Tablo 10:	Bankaların Dağıtım Stratejilerinin Kredi ve Mevduat Müşterileri Nezdinde Algılanması	88

GİRİŞ

İşletmeler ekonomik sistemin bir parçası olup, dinamik bir çevrede faaliyetlerini sürdürmektedirler. Sürekli değişimler gösteren çevresel koşullar işletmelerin faaliyetlerini doğrudan ya da dolaylı olarak etkileyebilmektedirler. İşletmeler bu değişiklikleri izlemede yetersiz kalırlarsa krizlerle karşı karşıya kalabilmekte ve hatta varlıkları sona erebilmektedir.

1980’den itibaren farklı nedenlerden dolayı ortaya çıkmış olan ve işletmeleri doğrudan etkileyen krizler yaşanmıştır. Bunlar 24 Ocak 1980 kararlarının ardından yaşanan kriz, 5 Nisan 1994 istikrar paketi, Kasım 2000 – Şubat 2001 ekonomik krizleri ve son 2008-2009 ekonomik krizi sayılabilir. Bu ekonomik krizleri takip eden dönemlerde, Türkiye’de pek çok işletme faaliyetlerine son vermiş, değişen koşulların yarattığı yeni çevresel koşullara hazırlıksız yakalanmışlardır.

İşletmelerin faaliyetlerini etkileyen en önemli faktörlerden birisi ekonomik çevre koşullarında ortaya çıkan değişimlerdir. Ekonomik çevre koşullarında aniden ve beklenmedik şekilde oluşan olayların makro olarak ülke ekonomisini mikro açıdan ise firmaları ciddi anlamda sarsacak sonuçlar ortaya çıkarması ekonomik kriz olarak nitelendirilebilir.

İşletmeler, yeni ekonomik ortama uyum sağlamak için faaliyetlerinde, pazarlama karması elemanlarında (ürün, fiyat, tutundurma, dağıtım) değişikliğinde bulunması gerekir. Bu değişimleri uygulamayan, değişen çevre koşullarına hazırlıksız yakalanan işletmeler ekonomik krizi daha ağır hissetmişlerdir.

Krizler tüm işletmeleri olumsuz yönde etkilemiştir. Ancak tüm sektörlerle bağlı olan bankacılık sektörünün önemi farklılık arz etmektedir. Ekonomik krizin olumsuz etkilerini azaltmak, karlarını ve piyasa paylarını artırmak amacıyla bankacılık sektörü kriz döneminde pazarlama ile ilgili kararlarında hedef kitlelerinde değişiklik yapmak zorunda kalmışlardır.

Bu çalışmanın amacı ekonomik çevrede ortaya çıkan değişikliklerin, işletmelerin pazarlama ile ilgili kararlarını nasıl etkilediğini ortaya koymaya çalışmaktır.

Bu amaç doğrultusunda çalışma üç ana bölüme ayrılmıştır. Birinci bölümde genel olarak kriz kavramı ve kriz türleri, ayrıca ekonomik kriz dönemi olarak algılanan enflasyon, durgunluk, kıtlık ve stagflasyon kavramları, 2008-2009 ekonomik krizinin nedenleri ve etkileri ele alınmıştır.

İkinci bölümde, Türk bankacılık sektörünün yapısı ile bankacılık ve pazarlama kavramları irdelenmiştir.

nc bölümde, 2008-2009 krizi ortamında pazarlama anlayışı ve bankacılık sektörü uygulamaları incelenerek genel bir değerlendirme yapılmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM

KRİZ KAVRAMI TÜRLERİ VE KRİZE YOL AÇAN FAKTÖRLER

1. KRİZ KAVRAMI

Çevredeki belirsizlik ve değişiklik durumu, işletmeleri sürekli olarak beklenmedik tehlike veya fırsatlarla karşı karşıya bırakmaktadır. İşletmelerin varlığını devam ettirebilmeleri, bu tehlikelerden korunmalarına veya fırsatları değerlendirebilmelerine bağlıdır. Gerek tehlike gerek fırsat olsun beklenmeyen ve önceden sezilmeyen olaylar, işletmeleri plansız değişmeye zorlamakta ve hatta krize sevk edebilmektedir.

Son yıllarda işletmelerin dışındaki olumsuz koşullardan ve kendi yönetim politikalarından dolayı karşılaştıkları krizlerde artış olmuştur. 1980 öncesi Türkiye’de ortaya çıkan enerji darboğazı sonucu elektrik kısıtlamalarına gidilmesi, işletmeler açısından önemli üretim kayıplarına neden olmuştur. Bu dönemde sonunda ekonomik krizlere hazırlıksız yakalanan işletmeler zor durumda kalmıştır.

Çernobil nükleer santralinde olan kaza sonucu 1986’da radyasyon sızıntısı yaşanmış, Karadeniz bölgesinde insan hayatını tehlikeye sokacak oranda yüksek radyasyon yayılmış, çay fındık vb. ürünlere bağlı olarak ekonomik hayatını sürdüren işletmeler ciddi kayıplarla karşılaşmıştır.

1990’da Irak’ın Kuveyt’i işgal etmesinin ardından, ABD’nin müdahale ettiği Körfez Krizi Türkiye ekonomisini olumsuz etkilemiş, bu bölgeye ihracat yapan, taşımacılık yürüten işletmelerin faaliyetleri durma noktasına gelmiştir.

5 Nisan 1994 Ekonomik krizi ise finans sistemini daha fazla etkilemiş, hammadde fiyatlarındaki artış dövizdeki artışa bağlı olarak rekor düzeye çıkmış ve işletmeler açısından kapasite kullanım oranları düşmüştür. Binlerce firma zor duruma düşmüştür.

1997’de Tayland’da başlayan ve uzak doğuyu saran krizle yeniden olumsuz yönde etkilenen işletmelerin başında özellikle demir çelik sektörü en büyük pazarını kaybetmiştir. Ardından 1998’de Rusya’da meydana gelen kriz Türkiye’yi derinden etkilemiştir. Uzakdoğu işletmeleri acilen ihtiyaç duydukları dövize ulaşabilmek için

özellikle elektronik, gıda ve otomotiv gibi endüstri dallarında önemli fiyat indirimlerine gitmeye başlamış ve bu endüstri dallarında faaliyet gösteren işletmeler iç ve dış pazarlarda önemli krizlerle karşı karşıya kalmışlardır.

1999'da ise 17 Ağustos ve 12 Kasım depremiyle özellikle Marmara Bölgesi'nde kurulu bulunan işletmelerde ağır hasarlar meydana gelmiş ve çoğu işletme üretim yapamaz, kullanılamaz duruma gelmiştir.

2000 yılı kasım ve 2001 yılı şubat ayında peş peşe meydana gelen ekonomik dalgalanmalardan işletmeler çok büyük pazar payı kaybı ve üretim kayıpları vermişlerdir. Sabit kurdan dalgalı kur rejimine geçilmiş, dövizin TL karşısında değer kazanmasına neden olunmuş, faiz oranları artmış ve bu olumsuzluklar karşısında birçok işletme zor duruma düşmüştür.

Kriz, işletmelerde aynı etkiyi yaratmayacaktır kuşkusuz, krizlere karşı işletme tarafından zamanında alınabilecek bazı önlemler karşılaşılabilecek zararları önemli ölçüde azaltabilmektedir.

Kriz genel anlamda normal işleyişinde olmayan, reform gerektiren istikrarsız bir durumdur.¹ Bir örgütün rutin sistemini bozan ve aniden ortaya çıkan herhangi bir acil durum olarak tanımlanabilir.² Yöneticinin yakın dikkatini gerektirir. Sadece devam eden faaliyetleri değil, aynı zamanda işletmenin yaşamını tehdit eder, üretim kapasitesini kullanılamaz duruma getirir ve rekabeti sarsar.³ Kriz, kurumların etkinleşmesi veya değişmesi yönünde kritik bir etkiye sahiptir.

Kriz konusunda iki yaklaşım vardır.⁴

-Subjektif Yaklaşım: Sezgiye yöneliktir. Krizin işletme yönetiminin sezgilerine ve algılamasına bağlı olarak ortaya çıktığını savunur.

¹ Organ, D.W. - Hamner, W., (1982), *Organizational Behavior*, s.474 Business Pub, U.S.A.

² Phelps, N.L., (1986), *Setting Up a Crisis Recovery Plan*, *The Journal of Business Strategy*, Vol.6, No.4, s.5.

³ Koçel, T., (26-28 Mayıs 1993), *İşletmelerde Kriz Durumlarında Yönetim Uygulamaları*, s.1, Zaman Yönetimi ve Kriz Yönetimi Semineri, TÜSSİDE, Gebze

⁴ Milburn, T., Schuler, R., Watman, K., (1983), *Organizational Crisis. Part I: Definition and Conceptualization*. Human Relations, Vol.36. No.12, s.1144

-Objektif Yaklaşım: İşletmeyi sistem olarak görür. İşletme sisteminin alt sistemlerinden birinin bozulmasına bağlı olarak krizin ortaya çıktığını öne sürer.

Diğer yandan, krizin hangi faktörlerden kaynaklanarak gündeme geldiği önemlidir.

2. KRİZE YOL AÇAN ÇEVRE FAKTÖRLERİ

Krizler ani şekilde veya gelişini daha önceden hissettirerek ortaya çıkabilirler, her ne şekilde olursa olsun temel neden ortaya çıkan yeni rekabet koşullarına işletmelerin uyum sağlayamamalarıdır. Bu ana neden işletme dışı faktörler ve işletme içi faktörlere bağlıdır.

2.1. Dış Çevre Faktörleri

İşletmenin kontrolü dışında krize neden olan çevre faktörler dış çevre faktörleridir. Dış çevre faktörleri ülkeyi hatta dünyayı kontrolü altına alarak çok sayıda işletmenin varlığına etkide bulunabilir. Çevre koşullarında oluşan hızlı değişiklikler işletmelerin bu değişikliğe hızlı uyum sağlamalarını gerektirir. İşletmenin uyum sorunu krize zemin hazırlar. Çevre faktörlerine uyum sağlamada gösterilen gecikme krizin şiddetinin artmasına neden olur.

İşletmelerde krize neden olabilecek çevre faktörleri; doğal şartların, toplumsal, ekonomik, teknolojik ve politik yapının değişimidir.

2.1.1. Doğal Faktörler

Doğal çevreyle ilgili beklenmedik değişimlerdir. Toprak, su, iklim ve çevre kirliliği yönünden ani felaketler krize zemin hazırlar.⁵ Türkiye’de 1999 yılında meydana gelen iki deprem birçok işletmenin yıkılmasına, kullanılamaz, üretim yapılamaz hale gelmesine neden olmuştur.

⁵ Ross, J. , Murdick, R. , *Management Update The Answer to Obselence*, American Management Asso.,USA

2.1.2. Ekonomik Faktörler

İşletmenin ürünlerinin arz talep durumu, Pazar faktörleri, ülke ekonomisinin parasal, mali ve genel iş şartları yönünden değişimi, ekonominin büyümesi ve sağlığı, Gayri Safi Milli Hasıla ve kullanılabilir kişisel gelir, talepteki büyük değişimler ve yabancı rekabeti işletmeleri yakından etkiler. Özellikle uluslar arası pazarlamada çalışan işletmeler dış çevre açısından farklı ortamlarda bulunurlar.⁶

Tablo 1’de Türkiye’de ekonomik faktörlerin etkisiyle ortaya çıkan önemli krizlerin nedenleri ve sonuçları yer almaktadır.

Tablo 1: Türkiye’de Ekonomik Faktörlerin Etkisiyle Ortaya Çıkan Önemli Krizler

Yıllar	Krizlerin Nedenleri	Krizlerin Sonuçları
1929	Dünya ekonomik bunalımı	Dolar 1,97 TL’den 2,21 TL’ye yükselmiş, ödemeler dengesi bozulmuş, yabancı sermaye girişi durmuştur.
1946	Dış ticaret açığını kapatmak, ihracatı artırmak amacıyla devalüasyon yapılmıştır.	Enflasyon %30'lara çıkmış, 1946-1947 yılları arası ekonomi gerilemiştir.
1958	Devalüasyon	Ekonomik darboğaz olmuştur.
1970	Dış ödemeler dengesi üzerindeki baskı üzerine devalüasyon yapılmıştır.	Dolar 9 TL’den 15,15 TL’ye yükselmiş, büyümede düşüş meydana gelmiştir.
1980	24 Ocak kararları	Dolar 33,70 TL’den 70 TL’ye yükselmiş, reel faiz dönemi başlamış, üç haneli enflasyon dönemi başlamıştır.
1994	5 Nisan kararları	Dolar 17.000 TL’den 40.000 TL’ye yükselmiş, kamu açıklarını kapatıcı istikrar paketi uygulanmıştır.
2000-2001	Kasım 2000 ve Şubat 2001 Likidite sıkışıklığı	Faiz oranları aniden %1700-2000 seviyelerine yükselmiştir.
2008-2009	ABD’de başlayan ve dünyayı saran kriz	İşletmelerin pazar payları, azalmış ihracat rakamları gerilemiş, sanayi kapasite kullanım oranları gerilemiştir.

⁶ Tüz, M.V., (2001), *Kriz ve İşletme Yönetimi* , Alfa Y.evi, (1.basım), Bursa, s.5

Halen içinde bulunulan 2008’de başlayan ekonomik krizden önce yaşanan 1994 ve 2000-2001 krizlerinden ilki olan 1994 krizi orta ölçekli 3 bankanın mevduat çekmek isteği ile başlamıştır. Bu kriz Mayıs 1994’de mevduata %100 güvence verilmesi ile son bulmuştur. 2000-2001 krizi ise birçok nedenin bir araya gelmesi ile oluşmuştur. Uzun zamandır süren makro ekonomik istikrarsızlık, dünyada çeşitli ülkelerde süren krizlerin Türkiye’ye yansması, bankacılık sistemindeki açık pozisyonların kur riski dolayısıyla ani sıçrayışlarda tehlikeli boyutlara ulaşması ve faiz oranlarındaki hızlı yükselme sonucunda fonlama maliyetlerinin yükselmesi, bu krizin nedenleri arasındadır. 2000 Kasım krizinde, iç borçlanma kağıtlarını faizlerin düşük olduğu dönemde satın alan ve yüklü bir Hazine Bonosu portföyüne sahip olan Demirbank, faiz oranlarının hızla yükselmesi sonucunda, büyük bir zarara uğramış ve TMSF’na devredilmiştir. Kasım 2000 krizinde gecelik faiz oranları %2000’e kadar yükselmiştir. 2001 Şubat krizinde de gecelik borçlanma oranları, açık pozisyonların hızla artan döviz fiyatları nedeniyle kapatılmak istenmesi ve yabancı yatırımcıların İMKB ve kamu kağıtlarındaki portföylerini dövizde çevirerek yurtdışına çıkarmaları krizin nedenleri arasındadır. Bu krizde politik belirsizlik ve ekonomik durgunluk nedeniyle yabancı yatırımcılar TL pozisyonlarını bozup, dolara geçmişler, bir kısmı da yurtdışına gitmiştir. Şubat 2001 krizinde faiz oranları gecelik %6200’e kadar yükselmiştir. Merkez Bankası’nın döviz rezervleri tehlikeli bir şekilde erimiş, uygulanmakta olan cıpalı kur sistemi bırakılarak, Türk Lirası dalgalanmaya bırakılmıştır. Şubat 2001’den sonra 8 banka TMSF denetimine geçmiştir.⁷

Ekonomik çevre faktörlerinin yol açtığı ekonomik krizler, ekonomik krizlerin işletmeler üzerindeki olumlu-olumsuz etkilerine ve dünyada yaşanan ekonomik krizlere diğer bölümlerde daha geniş yer verilecektir.

2.1.3. Politik ve Yasal Faktörler

Devlet politikasındaki değişiklikler, krizin önemli nedenlerinden biridir. Yasal yapı, politik müdahale, finansal destek, dış rekabet konusunda hükümetin yaklaşımı işletmeleri krize sürükleyebilir.

⁷ Özer, G., (2006) , *Finansal Liberalizasyon Politikaları ve Kriz İlişkisi* , İstanbul s.179-180.

Asgari ücretler, fiyat kontrolleri, kuruluş yerinin belirlenmesi, teşvik politikaları, iş güvenliği, istihdam şartları, çevre sağlığı gibi konularda yapılan yasal düzenlemeler işletmeleri kriz ortamına çakabilir.

2.1.4. Toplumsal Yapı

Toplumdaki insan ilişkilerinin ve değer yargılarının değişmesi, toplumsal ve kültürel sorunlar işletmeleri kriz ortamına çeken nedenler arasındadır.

Nüfus yapısındaki değişiklikler en önemli sosyal ve kültürel faktörlerden birisidir. Göç, kadının toplumdaki yeri, yaşam tarzlarının değişmesi, beklentilerin artması gibi gelişmeler işletmelerin amaçlarını etkileyebilmektedir. İşletmelerin bu değişmelere uygun stratejiler belirleyip uygulaması gerekir. Aksi takdirde sosyal ve kültürel faktörleri dikkate almayan işletmeler krizle karşı karşıya gelmektedir.⁸

2.1.5. Teknolojik Faktörler

Teknolojik yenilikler işletmelerde değişimi gerektiren nedenlerden birisidir. Teknolojik gelişmeler işletme tarafından izlenmez ve tatbiki olmazsa kriz yaratır. Makineleşme, elektronik otomasyon, ve son bilgisayar teknolojileri işletmenin ürünlerine, maliyet ve zaman unsuruna alternatif yaratmada etkili olur.

Teknolojideki değişimler toplumsal hayatı ve buna bağlı olarak işletmelerde değişimi zorunlu duruma getiren önemli bir unsurdur. İşletmenin kullandığı teknik ve yöntemlerde hızlı bir değişme söz konusu ise bu gelişen teknoloji işletmenin ürettiği mal ve hizmetin yerine ikame edilebilecek yeni ürünler ve faaliyet alanları ortaya çıkarmışsa ve işletme bunlara ayak uyduramıyorsa krizle karşı karşıya kalabilmektedir. Teknolojik gelişmeler yaşamın her alanında hız, konfor, kolaylık sağlamakta, ekonomik büyüme hızını artırmakta, yaşam standardını yükseltmektedir.⁹

⁸ Tüz, M.V., (2001), *Kriz ve İşletme Yönetimi*, (1.Basım), Bursa, Alfa Y.evi, s.6

⁹ Donnelly, J.H., Gibson, J., Ivancevich, J.M., (1975), *Funda-mental of Management*, U.S.A.

2.1.6. Diğer Faktörler

- Endüstriyel Kazalar : Endüstriyel kazalar, büyük ölçekli acil durumlara dayalı olabilir. yapılan işin türüne göre olan yanma, patlama, makine kırılması ve yakıt kazaları gibi.

- Mamuldeki Başarısızlıklar : Mamuldeki başarısızlıklar, diğer bir kriz türüdür. Gıda maddelerinde küf oluşması ve çelik sac, demir levha gibi yarı mamullerin dışarıdan belli olmadığı halde içten çatlak olması gibi.

- Halkın Algılamaları : Müşterilerin güveninin kaybedilmesi gibi.

- Endüstriyel İlişkiler : Zayıf ilişkilerden kaynaklanan grev gibi çeşitli krizler oluşabilir.

- Düşmanlık ve Suç Olayları : Soygun, patlama ve terör gibi olaylar karşısındaki kriz durumudur.¹⁰

2.2. İşletme İçi Faktörler

İşletme dışı çevre faktörleri, kontrol edilemez değişkenler olmakla beraber, dikkatli bir çevre analizi ile büyük ölçüde tahmin edilebilir. İşletmelerin krize girmelerinde makro faktörlerden çok örgüt içi faktörlerin daha etkilidir.¹¹ Yani örgüt içi faktörleri güçlü olan işletmeler, dış çevredeki değişime hızlı ayak uydurarak dış çevreden gelen krizin olumsuz etkilerini bertaraf edebilirler.

2.2.1 Yöneticilerle İlgili Sorunlar

İşletmelerin krize girmelerinin en önemli nedenlerinin başında tepe yöneticilerinin krizi algılayamamaları veya işletmeyi krizden çıkarma konusunda yetersiz olmalarıdır. Yöneticinin krizi getiren koşulları bilgi birikimi ve deneyimini kullanarak sezememesi, yeni baş gösteren sorunlara eski çözümlerle yaklaşması, çevre faktörlerinde oluşan değişiklikler karşısında yeni stratejiler belirleyememesi, gelişmeler

¹⁰ *The Types of Crisis and Their Typical Lifecycle Stages* ,
www.crgdc.com/resource/artc15htm

¹¹ Dinçer, Ö., (1992), *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, İstanbul, s.317,

hakkında yeterli bilgi toplayamaması, tek adam kontrolündeki işletmelerde ani yönetim değişikliği halinde işlerin kontrolsüz kalması bu nedenlerdendir.

2.2.2. İşletmenin Hayat Seyri

Bir işletmenin hayat safhası doğuş, gelişme, olgunlaşma, gerileme ve çöküş olmak üzere beş aşamadan oluşur. İşletmelerin büyüme dönemlerinde önlem alınmadan belli bir sınırın aşılması, yetki, sorumluluk, karar verme ve denetim alanı konularında çatışmalar yaratarak örgüt dengesini bozucu özellik gösterir. Öte yandan işletmenin pazar talebinden daha hızlı bir büyüme hızı göstermesi de krize neden olabilir. Bununla beraber işletmenin satışlarının ve karlarının azalma gösterdiği gerileme dönemleri de krize uygun zemin hazırlar.¹² İşletmede fonksiyonlar arasında uyum yoksa kriz ortaya çıkabilmektedir. Koordinasyon eksikliği sonucu ortaya çıkan krizlerin en önemli sonucu maliyetlerin artması ve işlerin zamanında yapılmamasına yol açabilmektedir.

2.2.3. Örgütsel Sorunlar

İşletmenin örgüt yapısında, karar verme ve uygulamada yavaşlık, sık sık yapılan önemli hatalar, işveren-işgören iletişim bozukluğu, aşırı merkezci yönetim, yenilik ve yaratıcılık yönünden yetersizlik, çatışmalar, koordinasyon sorunları, denetim alanının aşırı geniş ya da dar olması, amaçların belirgin olmaması, işgören devir hızı ve devamsızlıkların yüksek olması, aşırı iş yükü, iş ortamında hoşnutsuzluk gibi durumlar kriz nedenlerindendir.

3. EKONOMİK KRİZ DÖNEMLERİ

Ekonomik kriz dönemi, işletmelerin faaliyetlerini etkileyen en önemli faktörlerden birisi olan ekonomik çevre koşullarında ortaya çıkan değişmelerin yer aldığı bir dönemdir. Ekonomik ortamdaki temel değişiklik stagflasyon olarak bilinen ve enflasyon, durgunluk kıtlığın bir arada ortaya çıkması ile temsil edilen durumdur.

¹² Tüz, M.V., (2001), *Kriz ve İşletme Yönetimi* , (1.Basım), Bursa, Alfa Y.evi, s.8

3.1. Stagflasyon

Bir ekonomide enflasyon ve durgunluğun bir arada yaşandığı ekonomik duruma denir. Stagflasyon son yılların üzerinde konuşulan özel konusu değildir. 1970’lerde yaşanan petrol bunalımından beri önemini korumaktadır. 1974’te ilk petrol krizinden önce, özellikle özellikle Avrupa’da ve sanayileşmiş iktisatçılar konuyu ele alıp enflasyon ve durgunluk ikileminde konuyu ele almışlardır. Bir yandan petrol fiyatları artarken öte yandan ekonomilerde bu artıştan dolayı ciddi durgunluklar baş göstermiştir. Durgunluğa rağmen sanayileşmiş ülkelerde bir çok üründe fiyat artışları devam etmiştir.

Stagflasyon kısaca durgunluk içerisinde yaşanan enflasyon olarak ifade edilmektedir. Stagflasyon, “üretimde görülen durgunluk ile enflasyon döneminin bir araya gelmesi yanında ücretler ve fiyatların birbirini takip ederek yükselmesine karşın, ürün ve işgücü talebinin artmaması ve hatta bilhassa düşmesidir.”¹³ olarak da tanımlanabilir.

Tüm ekonomide fiyatların hissedilir derecede yükselmesiyle beraber, üretim faktörlerinin en düşük düzeyde tutulması olarak ifade edilebilir. Stagflasyona yol açan faktörler ise genel olarak beklentilerdeki, döviz kuru ve ithal fiyatlarındaki, hükümet politikalarındaki, enerji fiyatlarındaki, nüfus ve işgücü yapısındaki değişimlerdir. İşletmelerin ve sendikaların tekelleri güce sahip olmalarının ve teknolojik yeniliklerin sayısındaki düşmenin de stagflasyona yol açtığı ileri sürülebilmektedir.

3.2. Enflasyon

Enflasyon belirli fiyat düzeyinde toplam talebin toplam arzdan daha fazla olması demektir.¹⁴ Bu durumda, fiyatlar genel düzeyi yükselmeye başlayacaktır. Bu nedenle enflasyon fiyatlar genel düzeyindeki devamlı bir artış olarak olarak tanımlanabilir.

Para miktarındaki artışların, mal ve hizmet üretimindeki artışlardan daha fazla olması enflasyonun önemli bir nedenini oluşturmaktadır. Diğer bir nedende mal ve hizmetlere karşı duyulan aşırı talep nedeniyle “talep yönlü nedenler” ve mal ve

¹³ Çevikçe, E., (1997), *Enflasyon Yirmi Yılda Ne Değişti*, Ankara, s.123

¹⁴ Parasız, İ., (1997), *Makro Ekonomi*, Bursa, s.287

hizmetlerin üretim maliyetlerinin artmasıyla ortaya çıkan arz yönlü nedenlerdir. İki tür enflasyondan söz edilebilir. Talep enflasyonu ve maliyet enflasyonu. Talep enflasyonu, tam istihdamdaki bir ekonomide, toplam talepte ortaya çıkan bir artış, birçok mal ve hizmetin piyasasında aşırı talep yaratarak fiyatları yükseltmektedir. Böylece ekonomi tam istihdamda iken hem mal ve hizmet hem de üretim faktörü piyasalarında görülen talep artışları enflasyona neden olmaktadır. Maliyet enflasyonu ise maliyetlerin yükselmesi, daha sonra fiyat artışları nedeniyle talebin yükselmesi biçiminde oluşan enflasyon süreci olarak ifade edilmektedir. Maliyet artışları, ücretlerin yükselmesine, girdi fiyatlarının artmasına, bazı mal ve hizmetlerin fiyatlarının artışına, ithalatın pahalılaşmasına, emeğin marjinal veriminin düşmesine vb. bağlı olarak ortaya çıkabilir.

Tam istihdam durumundaki bir ekonomide, toplam talepteki artış, birçok mala ilişkin piyasada aşırı talep yaratarak fiyatları yükseltmektedir. Mal hizmet talebindeki artış, faktör talebinde bir artışa neden olarak bunların fiyatlarını da yükseltmekte böylece hem mal ve hizmet piyasasında hem de üretim faktörleri piyasasındaki toplam talep artışı enflasyona neden olabilmektedir.

Üretimde kullanılan girdi fiyatlarının yükselmesi ve bunun ardından ürün fiyatlarının artması ile ortaya çıkan süreç ise maliyet enflasyonu olarak kabul edilmektedir.

3.3. Durgunluk

Durgunluk, hammaddelere, işgücüne, mal ve hizmetlere yönelik talebin azalması sürecidir. Talep azalır ve genellikle ekonomideki faaliyet hızı yavaşlar ya da ekonomide daralma ortaya çıkabilmektedir.

İktisatçılar, yıllık olarak ölçülen reel gayri safi milli hasılda en az altı aylık bir dönem süren düşüş olarak tanımlanmaktadır. GSMH, belirli bir zaman döneminde bir ekonomide üretilen ürün ve hizmetlerin reel miktarının bir ölçüsüdür. Reel GSMH'deki bir düşüş ise, daha az girdi hammadde ve yarı mamul kullanımına, işsizlik oranının yükselmesine, sermaye stoklarının daha küçük bir yüzdesinin üretime ayrılmasına, yani tam kapasitenin altında çalışmasına yol açmaktadır. Kısaca reel üretim miktarının düşmesi halinde reel gelir de düşmektedir.

Toplam talebin düşmesi, toplam talepteki düşme reel GSMH’de düşmeye dolayısıyla, ekonomideki istihdam düzeyi ile kazanç ve gelirlerin düşmesine yani durgunluğa neden olabilmektedir. Toplam talepteki düşme yeterince şiddetli ise ekonomi, kapasitenin altında faaliyetlerini sürdürmek zorunda kalabilecek, işsizlik artacaktır. Talep düşüşünün altı aylık dönemi aşması halinde ekonomide durgunluk söz konusu olabilmektedir. Durgunluğun bir diğer nedeni ise toplam arzın düşmesidir. Toplam arzdaki düşme ise üretimde düşüşe ve işsiz sayısındaki artışa yol açabilecektir.¹⁵

3.4. Kıtlık

Stagflasyon tanımı içerisinde yer almamasına karşın bir ekonomik kriz dönemi olarak algılanan bir diğer süreç de kıtlıktır. Kıtlık belirlenen fiyat seviyesinde talebin arzdan daha fazla olduğu ekonomik ve psikolojik unsurlar taşıyan bir durumdur. Enflasyonun tersine buradaki talep fazlası ekonominin genelinden çok, belirli ürün veya hizmetler için sözkonusudur. Bu nedenle genellikle spesifik ürünlerin veya hammadde ile ara malların arz eksikliğini nitelemek için kullanılır.

Fiyatların ve üretim seviyelerinin devlet tarafından tespit edilmesi, kıtlığa yol açan faktörlerin başında gelmektedir. Tüketici harcamalarındaki artışlar, ekonomide üretim yetersizliklerine yol açabilir. Bazı hammaddelerin arzının yetersiz olması, bu hammaddelerin girdi olarak kullanıldığı tüketim veya endüstriyel ürünlerin kıtlığına yol açabilmektedir. Bunun dışında bazı endüstri kolları fiyatları daha yüksek bir noktaya çekebilmek için amaçlı bir şekilde düşük kapasiteyle üretim yapmakta ve ürün teslimatlarının gecikmesine neden olarak kıtlığa yol açabilmektedir.

4. EKONOMİK KRİZ DÖNEMLERİNDE UYGULANAN PAZARLAMA STRATEJİLERİ

Pazarlama, kişilerin ve örgütlerin amaçlarına uygun biçimde değişimi sağlamak üzere, ürünlerin hizmetlerin ve düşüncelerin yaratılmasını, fiyatlandırılmasını, dağıtımını, satış çabalarını planlama ve uygulama sürecidir.

¹⁵ Parasız, İ., (1997), *Makro Ekonomi* , Bursa, s.290

4.1. Enflasyon Dönemlerinde Uygulanan Pazarlama Stratejileri

Enflasyon olgusu toplumun değişik gruplarını farklı olarak etkilemektedir. Pazardaki ürün ve hizmetlerin fiyatlarının aşırı şekilde yükselmesi, bireylerin bir yandan gelirlerini azaltırken diğer yandan da düşünce biçimlerini değiştirebilmektedir. Bireyler enflasyon psikolojisi içine girerken diğer yandan da eski yaşantı seviyelerini koruyabilmek için daha fazla çalışmak ve tüketim ve harcamalarını kısmak zorunda kalmaktadır. Bazı kişi ve gruplar için ise ürün ve hizmet fiyatları bugünden daha pahalı olacağı için harcama eğiliminin arttığı görülebilir.

Enflasyonun etkisiyle bireyler alışverişlerini daha dikkatli bir biçimde yapmaya çalışabilirler. Üretici firmalar maliyet artışlarını karşılayabilmek amacıyla, enflasyonla birlikte çıkan özel fırsatlardan yararlanmak için ya fiyatlarını yükseltirler, ürünlerine talep az olanlarsa fiyatlarını minimum düzeyde tutarak artan girdi fiyatlarına katlanmaya çalışırlar. Enflasyon gelir dağılımını ücretliler aleyhine etkilemekte gelir dağılımındaki adaletsizlikte lüks tüketim yapan kesimle diğer kesimleri ayırarak müşteri dağılımını da bu yönde etkiler.

4.1.1. Enflasyon Dönemlerinde Ürün Stratejileri

Maliyetleri daha yüksek olan girdilerin kullanıldığı ürünler, daha düşük maliyetli ürünlere göre daha düşük karlılık gösterir. Ürünlerin fiyatları yeterince artırılamıyor ise ürün karması içinde önemli bir yere sahip bulunmuyorlarsa o takdirde işletme bu ürünlerden bazılarını ürün karmasından çıkarabilir.¹⁶

Ürün stratejilerini belirlerken ilk olarak maliyet azaltıcı ürün stratejileri geliştirilmelidir. Girdi maliyetleri yükselirken fiyat artırmamak için, talebi azaltmamak koşulu ile ürün veya hizmetlerde bazı sadeleştirmelere gitme olanağının bulunup bulunmadığı araştırılabilir.

¹⁶ Kotler, P. (2000), *Pazarlama Yönetimi*, (Millennium Baskısı), İstanbul, Beta Yayınevi, Çeviren: Nejat Muallimoğlu, s.128

4.1.2. Enflasyon Dönemlerinde Fiyat Stratejileri

Enflasyona karşı ilk tepki fiyatlar değiştirilerek gösterilir. Maliyetleri karşılamak bakımından, müşteriye satışlar teslim günündeki fiyattan yapılabilir, siparişini bugün vermesini ancak malın teslim edilmesine kadar geçen süre içinde herhangi bir fiyat artışı olması halinde aradaki farkı kabul etmesi müşteriden istenebilir, uzun vadeli sabit fiyattan yapılacak anlaşmalardan kaçınılabilir.

4.1.3. Enflasyon Dönemlerinde Tutundurma Stratejileri

Satış ekibinin müşteriye ikna edebilmesi normal dönemlere göre daha fazla önem kazanmakta, özellikle önemli fiyat artışlarının söz konusu olması halinde müşterilerin bunu anlayışla karşılaması için ikna etmeye yönelik daha fazla gayret gösterilmesi gerekir. Normal koşullarda firma tarafından karşılanan satış giderlerinin bir bölümünün konaklama, ikram, haberleşme gibi giderlerin karşılanmaması, satış elemanı sayısını azaltmak, pahalı eğitimleri ertelemek gibi tedbirler alınabilir. Bedava ürünler, özel indirimler, eşantyon satışları korumak ve artırmak için önemli araçlar olabilir.

4.1.4. Enflasyon Dönemlerinde Dağıtım Stratejileri

Daha ucuz ulaşım imkanları bulmak, maliyete fazla yük getirmeden dağıtım işlevini yerine getirmek bu dönemde önem kazanır. Tüketicie yansıyan maliyet unsurlarının en az düzeyde tutulması gerektiğinden fabrikada satış yoluna daha çok başvurulur. Pazarlar, depolar, indirimli satış mağazaları kanalı ile yapılan satışlar pazar payını artırabilir.

4.2. Durgunluk Dönemlerinde Uygulanan Pazarlama Stratejileri

Yıllık GSMH'nın en az altı ay süren düşüşünün yaşandığı durgunluk dönemlerinde siparişlerin azaldığı, stokların arttığı, kapasite kullanım oranlarının azaldığı ve işsizliğin arttığı görülür. Üretimin kaybı ile toplumun bazı ihtiyaçları yerine getirilemez. Durgunluk ekonomisinin yol açtığı olumsuz etkileri azaltmak için ürünlerin pazarlanması için uygulanan programlar gözden geçirilmelidir.

4.2.1. Durgunluk Dönemlerinde Ürün Stratejileri

Ürünlerin karlılığını pazarda artık ilgi ve talep görmeyen ürünlerin seçilmesi ve yeni geliştirilen ürünlere daha fazla yatırım yapılması konularını analiz etmek gerekir. İşletmeler bu dönemde yüksek büyüme potansiyeline sahip olan yeni pazarlarda faaliyet göstermek için araştırma faaliyetlerini artırmalı, işletmenin amacı yeni ürün ve hizmet yaratmaktan çok, talebi canlandırmak için müşteriler bulmak olmalıdır.

Tüketiciler bu dönemde yeni ürün satın alma yerine sahip oldukları ürünleri onarmak, ucuz markalara yönelmek ve daha dayanıklı ürünleri almak yoluna giderler. Tüketici davranışlarındaki değişikliklerden dolayı hedef tüketiciler yeniden gözden geçirilmelidir. Tüketici davranışlarındaki değişikliklere uygun olarak ürün dizisi ve ürünlerin özellikleri gözden geçirilerek çok amaçlı ürünler sunmak, iskontolar sunmak önemli hale gelir.

4.2.2. Durgunluk Dönemlerinde Fiyat Stratejileri

İşletme pazarlama anlayışında fiyata mı yoksa değere mi daha çok önem vereceğini karar vermeli, yüksek ürün kalitesine sahip olan işletmeler ürünün değeri üzerine vurgu yapmayı isteyecek ve indirimli fiyat taktikleri uygulamaktan imajını zedeleyebileceği için kaçınabilecektir. İndirimli fiyat taktikleri uygulayan işletmeler liste fiyatlarını azaltabilir, daha düşük fiyat teklifi yapabilirler. Bu dönemde işletmelerin pazarda bulunmak istediği konuma göre farklılaşmış fiyatlama stratejileri izlemesi gerekir.

4.2.3. Durgunluk Dönemlerinde Tutundurma Stratejileri

Durgunluk dönemlerinde satış tutundurma faaliyetleri satış artırabilmek için bedava ürün indirim kuponlarının verilmesi yoluna gidebilirler. Satış elemanlarının daha yoğun çalışması için teşvik edici önlemler almak yoluna gidilebilir.¹⁷

¹⁷ Yükselen, C., (Eylül-Ekim 1990), *Enflasyon ve Durgunluk Ortamında Pazarlama Stratejileri ve Küçük İşletmeler Üzerine Bir Araştırma*, Pazarlama Dünyası, Sayı 23.

4.2.4. Durgunluk Dönemlerinde Dağıtım Stratejileri

Gelirlerin azalması tüketicilerin mevcut alış veriş alışkanlıklarının yeniden şekillenmesine neden olacağı için yüksek fiyatla satış yapan mağazalar, kitlesel üretim yapan ve indirimli mallar satan mağazalar karşısında kaybedeceklerdir. Düşük gelirli tüketiciler indirimli satışlara yönelecek şirketlerin kar marjları azalacak markaların imajı zayıflayacak satış hacminde azalma görülecektir. İşletmeler ürünleri tüketicilere ulaştırmak için dağıtım kanallarının daha kısa hale gelmesini sağlayarak daha etkin satış imkanı sağlamak yoluna gideceklerdir. Direkt olarak nihai tüketiciye ulaşma yoluna gidilecektir.

4.3. Kıtlik Dönemlerinde Uygulanan Pazarlama Stratejileri

Ürün ve hizmetlere olan talep arzdan daha fazla olması halinde bazı alıcıların talebi karşılanamamaktadır. İşletmeler müşterilerin ihtiyaçlarını karşılayamadıklarında aşırı taleple karşılaşır. İşletmeler hammadde ve stoklarını yüksek tutmaya çalışırlar, kıtlığın sürekli ve karın daha az olduğu alanlara yatırım yapmak yerine hammaddesi bulunabilen alanlarda üretim yapımı tercih edilir. Tüketiciler öncelikle temel gereksinimlerini karşılamak için çaba harcarlar.

4.3.1. Kıtlik Dönemlerinde Ürün Stratejileri

Hammadde kıtlığı, maliyetlerin yükselmesi ve tüketicilerin satın alma davranışlarının değişmesi işletmelerin ürün dizilerinin karlılığında değişiklikler ortaya çıkarmaktadır. İşletmeler kıt olan hammaddeyi karlılığı yüksek olan ürünlerde kullanmak isterler. Karlılığı düşük olan ürünlerin üretiminden vazgeçer ve ürün dizisini azaltırlar. Ürünler arasında az önem taşıyanlar ayıklanabilir, alternatif hammaddelerin araştırılması, daha az enerji kullanma yoluna gidilir. Kıt olan ürünler yerine onları ikame edebilecek ürünler geliştirilebilir.

4.3.2. Kıtık Dönemlerinde Fiyat Stratejileri

Satışı fazla olmayan malın fiyatını yükseltmek ya da üretimine son vermek yoluna gidilebilir. Ürünler kıt olduğu için fiyat artışlarını daha kolay yaparak kar marjlarını yüksek tutabilirler.

4.3.3. Kıtık Dönemlerinde Tutundurma Stratejileri

Kıtlığın ortaya çıkardığı sorunlar, doğrudan ya da dolaylı olarak çok sayıda firmanın tutundurma stratejisini etkilemiştir. Reklam ve kişisel satışta yapılan uyumlaştırmalara rağmen bunlara ek olarak yapılacak diğer değişiklikler de tüketicilerin eğitilmesi ve halkla ilişkiler üzerinde yoğunlaşılması olarak ortaya çıkmaktadır. Kişisel satış sorumluluğunun geliştirilmesi, arz kaynaklarının devamlılığının sağlanması yapılacak önemli tutundurma çabalarından olacaktır. Reklam harcamaları ise arzı fazla ürünlerin talebini artırmak için kullanılmalıdır.

4.3.4. Kıtık Dönemlerinde Dağıtım Stratejileri

Kıtık dönemlerinde işletmeler kullandıkları dağıtım kanallarının karlılığına göre seçim yapmalıdırlar. Karlılığı düşüren dağıtım kanallarının kullanımından vazgeçmek gerekir. Kıtık şartlarının dağıtım kanalları yöneticileri üzerindeki etkileri önemlidir. Ticaret kanallarının değişmesi, şayet böyle bir değişiklik dağıtım maliyetlerinin azalmasına veya söz konusu kanal üzerindeki kontrolün artmasına yol açabilecekse arzu edilebilir bir gelişme olacaktır. Ekonomik taşıma araçlarının daha sık kullanılması, dağıtım kanalının yapısına ilişkin incelemelerin daha sık şekilde yapılarak etkin ve ekonomik dağıtım yapılmasına engel durumların düzeltilmeye çalışılması gerekir.¹⁸

¹⁸ Yükselen, C., (Eylül-Ekim 1990), *Enflasyon ve Durgunluk Ortamında Pazarlama Stratejileri ve Küçük İşletmeler Üzerine Bir Araştırma*, Pazarlama Dünyası, Sayı 23

4.4. Stagflasyon Dönemlerinde Uygulanan Pazarlama Stratejileri

Enflasyon ve durgunluğun bir arada yaşandığı ekonomik ortamda, kişi başına milli gelir azalmakta fiyatlar genel düzeyi yükselmekte ve işsizlik artmaktadır. Ürün ve hizmetleri eskiye göre daha fazla birbiriyle karşılaştırarak satın alma, yeni bir biçimde sunulan ürün ve hizmetler hakkında fikir sahibi olup değerlendirme, daha az müsrif olma, mevcut dayanıklı ürünleri yenileme yerine tamir ederek daha uzun süre kullanma ekonomik konularda satın alma kararlarında bireysel karar verme yerine aile meclisi gibi ortamlarda karara bağlama ve tercih etme sözkonusu olur.

Üretim kayıplarının oluşabileceği stagflasyon döneminde tam kapasite üretim miktarının altında bir üretim düzeyi gerçekleştirilmekte bazı üretim faktörleri atıl kalmaktadır. İşletmeler stagflasyonun olumsuz etkilerinden korunmak için ürün, fiyat, tutundurma ve dağıtım stratejilerini hedef pazara uygun olarak belirler.

4.4.1. Stagflasyon Dönemlerinde Ürün Stratejileri

Durgunluk içindeki enflasyonist ortamda izlenecek ürün stratejilerinin amacı, potansiyel tüketicileri fiili tüketici haline getirmek ve fiili tüketicilerin satın alma miktarlarını artırmak yolu ile var olan mallar için Pazar geliştirmektir. Ürün karmasını daraltmak, ucuz ve fonksiyonel ürünleri ürün karması içine katarak çeşitlendirmek, üründe farklılaşma yaratmak, ekonomik üretim ve ambalajlamaya başvurmak ve pazardaki ürünlerin ikamesini pazara sunmak yoluyla ürün çeşitlendirmesi yapılmalıdır.¹⁹

Uygulanan ürün stratejileri ürünle ilgili maliyetleri en aza indirmeye yöneliktir. Enflasyonun tüketici üzerindeki etkilerini azaltmak yoluyla düşen veya durgun seyreden talebe canlılık kazandırmak amaçlanmaktadır.

¹⁹ Yükselen, C., (Eylül-Ekim 1990), *Enflasyon ve Durgunluk Ortamında Pazarlama Stratejileri ve Küçük İşletmeler Üzerine Bir Araştırma*, Pazarlama Dünyası, Sayı 23

4.4.2. Stagflasyon Dönemlerinde Fiyat Stratejileri

Fiyatlama stagflasyon ortamından en çok etkilenen pazarlama karması elemanlarından birisidir. Fiyatlamamanın en çok etkilenen eleman olmanın başlıca nedenleri; stagflasyon durgunluğa ilaveten kendisini fiyat artışıyla göstermesi ve fiyatlar üzerindeki etkisinin, diğer pazarlama karması elemanları üzerindeki etkisinden daha önce ortaya çıkmasıdır. İşçilik ve malzeme gibi temel maliyetleri düşürmek veya sıkı bir şekilde kontrol etmek, verimliliği artırmak, yarı zamanlı eleman veya işçi çalıştırmak, sabit maliyetleri değişken maliyetler ile ikame etmek, standardizasyona gitmek, bazı parçaları üretme yerine satın alma yoluna gitmek, ürün bazında kar analizi yaparak maliyetleri düşürmek ve bu sayede fiyat artışlarının önlenmesini gerçekleştirmek ve talebi durgun olan veya azalan ürünlerde fiyat indirimlerine başvurmak yoluyla fiyatlama stratejileri izlenebilir.

Şirketler gelişmeleri yakından izlemeli, müşteri memnuniyetini ön planda tutmalı ürünlerin gerçek değerini fiyatlara yansıtmalı ve kesinlikle yüksek fiyatlar koymamalıdır. Ancak bütün bunların ötesinde nakit toplamaya öncelik verilmelidir. Kriz döneminde ürünü müşteriye en uygun fiyata satabilmek önem kazanır. Burada doğrudan pazarlama sistemi, şirketlere ürünü daha uygun fiyata satabilme olanağı sağlamaktadır. Bu dönemlerde sadık müşterilere ek olanaklar sağlanabilir. Sürekli alışveriş yapan müşterilere daha uygun fiyatla satış yapılabilir.

4.4.3. Stagflasyon Dönemlerinde Tutundurma Stratejileri

Bazı işletmeler stagflasyon dönemlerinde maliyetleri düşürmek için tutundurma harcamalarını azaltmaktadır. Genellikle tüketici alışkanlıkları neticesinde bir dönem satışlar sürer, ancak bir süre sonra reklamı tanıtımı az yapan yapılan ya da hiç yapılmayan ürün veya marka unutulabilir. Tüketici rakip ürün veya markaya kayma eğilimi gösterebilir. Bu nedenle bazı işletmeler pazar paylarının korunması gerektiğini düşünerek tutundurma harcamalarını bu dönemde de sürdürebilmektedir. Tutundurma bütçesini ve bu bütçenin reklam, kişisel satış, satış tutundurma gibi tutundurma yöntemleri arasındaki dağılımını yeniden gözden geçirmek, tüketiciye ulaşmada en etkin sonucu veren yöntemlere ağırlık vermek, gerekiyor ise tutundurma bütçesini artırmak, tutundurma mesajlarını yeniden gözden geçirip tüketicilerin tutum ve

davranışlarındaki değişiklikler ile uyumlu hale getirmek, kişisel satışa önem vererek değişik pazar bölümlerine, farklı nitelikte olsalar dahi, ulaşmaya çalışmak ve bu bölümleri işletmenin ürünleri için alıcı haline getirmek, aracı kurumların pazarlama çabalarına destek olmak stagflasyon döneminde uygulanabilecek tutundurma stratejileri olarak ifade edilebilir.

4.4.4. Stagflasyon Dönemlerinde Dağıtım Stratejileri

Dağıtım kanalları stagflasyondan en az etkilenen pazarlama bileşeni olmakla birlikte, yönetim diğer bileşenlerde olduğu gibi, dağıtım kanalları ile ilgili kararlarını da gözden geçirmelidir. Dağıtımla ilgili olarak uygulanabilecek stratejiler dağıtım kanallarının sayısını artırmak ürünü daha çok satmak ve buna sevk etmek için aracı kurumları motive etmek, ürünleri doğrudan tüketicilere sunmak olabilir.²⁰ Dağıtım kanalları kanalları yaygınlaştırılarak toptancı, perakendeci gibi aracı kurumların satışları arttırmak için özendirici faaliyetlere girmeleri sağlanabilir. Ayrıca üretici ve toptancı düzeyinde tüketiciye doğrudan satış yapılabilir. Örneğin dayanıklı tüketim ürünleri, üretici firma tarafından perakendecilerin, tüketicilerin bulundukları yerlere kadar götürülerek bu faaliyetler gerçekleştirilebilir.²¹

Enflasyon, durgunluk, kıtlık dönemlerinde uygulanan pazarlama stratejileri Shama'nın hazırlamış olduğu genel bir tabloda özet halinde şu şekilde belirtilmiştir.

²⁰ Shama, *Management and Consumers in Era of Stagflation*, s.33 - 47

²¹ Yükselen, C. ,(Eylül-Ekim 1990), *Enflasyon ve Durgunluk Ortamında Pazarlama Stratejileri ve Küçük İşletmeler Üzerine Bir Araştırma*, Pazarlama Dünyası, Sayı 23

Tablo 2: Kıtık, Enflasyon ve Durgunluk Dönemleri İçinde Uygulanan Stratejiler ve Taktikler

STRATEJİLER			
	KITLIK (Kısa dönemde talep azaltma uzun dönemde talep ayarlama)	ENFLASYON (Talep azaltma)	DURGUNLUK (Talep arttırma)
ÜRÜN	1-Dar ürün karması 2-Çok fonksiyonlu ürünlere ucuz teklif vermek 3-Çok dikkatli ve stratejik olarak az hammadde satın alma 4-Malzemelerin yerine kullanılan ilerde getirilecek araştırmalar yapmak 5-İkame ürünler sunmak 6-Miktar iskонтolarından sakınmak	1-Dar ürün karması 2-Çok fonksiyonlu ürünlere ucuz teklif vermek 3-Çok dikkatli ve stratejik olarak az hammadde satın alma 4-Üretim içindeki pahalı hammaddelerden yararlanmamak 5-İkame ürünler araştırmak ve gelir getirecek yatırımlar yapmak	1-Dar ürün karması 2-Çok fonksiyonlu ürünlere ucuz teklif vermek 3-Üretim içindeki pahalı hammaddelerden yararlanmamak 4-Miktar iskонтolarını sunmak
FİYAT	7-Fiyatları yükseltmek 8-Periyodik olarak fiyatları yukarıya doğru düzenlemek 9-Kıt ürünler için ürün hattı içerisinde talebi azaltacak farklı fiyat değişiklikleri yapmak 10-Fiyattaki iskonto uygulamalarını durdurmak 11-Sıkı kredi politikası uygulamak 12-Merkezi fiyat kararları uygulamak	6-Sık sık fiyatları düzenlemek 7-Ürün hattı içerisinde toplam talebi azaltacak farklı fiyat değişiklikleri yapmak 8-Fiyattaki iskonto uygulamalarını durdurmak 9-Sıkı kredi politikası uygulamak 10-Merkezi fiyat kararları uygulamak	5-Mümkün olduğu zamanlarda fiyatları düşürmek 6-Talebi yükseltecek farklı fiyat değişiklikleri yapmak 7-Fiyat iskонтoları sunmak 8-Gevşek kredi politikası uygulamak
TUTUNDURMA	13-Pazarlamayı yönelik tutundurma yapmak 14-Kıt olan ürünlerin tutundurmasını azaltmak 15-Mevcut ürünlerin daha çok isteyerek tutundurmasını artırmak	11-Pazarlamaya yönelik tutundurma 12-Kişisel satış ve reklam yolu ile tutundurmayı azaltma 13-Daha çok karlı ürünlere tüketiciyi sevk etme	9-Yeniden pazarlamaya yönelik tutundurma 10-Talebi uyarmak için tutundurma faaliyetlerini artırmak 11-Daha çok satmak için satış gücünü motive etmek
DAĞITIM	16-Tüketici başına miktar sınırlaması uygulamak 17-Daha az mevcut ürünlerin dağıtımını sınırlamak	14-Tüketici başına miktar sınırlaması uygulamak 15-Daha az mevcut ürünlerin dağıtımını sınırlandırmak	12-Dağıtım yerlerini artırmak 13-Ürünü daha çok satmak ve buna sevk etmek için komisyoncu motive etmek 14-Ürünleri doğrudan tüketiciye sunmak

Şirketler bu dönemlerde her şeyden önce müşterileri ile etkileşim etkileşim kurmalı, iletişime geçmeli ve onları dinlemelidirler. Müşterilerinin neye ihtiyaçları olduğunu sorunlarının ne olduğunu bilmelidirler.

Durgunluk ve enflasyon dönemlerinde başarılı olan şirketler, yatırımlarına devam eden şirketler olabilmektedir. Bu yatırımlarını da özellikle pazarlama, ürün ve hizmet geliştirme alanlarında gerçekleştirmeleri gerekmektedir. Ancak bazı şirketler kriz ya da durgunluk sinyali aldıklarında promosyonlarında, yeni projelerinde ve satış gücünde kısıtlamalara gitmekte hatta bunları durdurabilmektedirler.²²

Ürün geliştirme sürecini yavaşlatmak yakın dönemde şirketlere fazla zarar vermemektedir. Ancak başlamış olan bir kampanyanın yavaşlatılması şirketleri zor durumda bırakabilmektedir.

5. ÇEŞİTLİ ÜLKELERDE YAŞANAN EKONOMİK KRİZLER

5.1. 1994 Meksika Krizi

Meksika pezosunun değerlenmesi ve bunun sonucunda ortaya çıkan dış ticaret açığı ve cari açık problemleridir. 1987 yılından itibaren, Meksika enflasyonu düşürmek amacıyla yarı sabit bir döviz kuru politikası uygulamıştır. Başka bir ifadeyle, enflasyonun düşürülmesi için döviz kurları planlanan enflasyon kadar artırılmıştır. Bu politika temelde başarılı olmuş, Meksika pezosu istikrara kavuşmuş ve enflasyon düşmüştür.²³ Fakat enflasyon planlandığından daha yavaş gerilemiş, döviz kurları ise başlangıçta öngörüldüğü şekilde artırılmıştır. Meksika Pesosu bunun sonucunda reel olarak değerlenmiştir. Büyük miktardaki yabancı sermaye girişleri de döviz kuru değerlenmesine katkıda bulunmuştur.

Pezonun değerlenmesi sonucunda, Meksika ihracat ürünlerinin dünya pazarlarında rekabet gücü zayıflamıştır. İthalat üzerindeki engellerin kaldırılması, reel kur değerlemesi nedeniyle ithal ürünlerin ucuzlaması ve kredi patlaması ise, ithalatın

²² *Durgunluk Dönemlerinde Pazarlama Stratejileri*, Haziran 2000, Capital Dergisi, s.135.

²³ Krugman, P., ve Obstfeld, M., (2003), *International Economics*, Boston, s.506.

çok hızlı artmasına yol açmıştır. Sonuç olarak, ihracat ile ithalat arasındaki fark çok fazla açılmıştır.

Meksika’da finansal kriz riskini artıran faktörlerden biri de bankacılık sisteminde yaşanan sorunlar olmuştur. Meksika’da bankacılık sistemini koruyucu yeterli düzenleme yapılmadan, bankalar hızlı bir şekilde özelleştirilmiştir. Ayrıca sermaye hareketleri serbestleştirilerek, bankaların yurtdışından borçlanmasının önündeki engeller kaldırılmıştır. Meksika bankaları kısa vadeli borçlarını hızla artırmış, gerekli özen gösterilmeden verilen krediler döviz cinsinden yükümlülükler bankaların bilançolarının bozulmasına ve bir çok bankanın iflas etmesine yol açmıştır.²⁴

Meksika hükümetinin döviz cinsinden borçlarının hızla artması, buna karşılık döviz rezervlerinin azalması, yatırımcıların döviz cinsinden borçların geri ödenmesinde sorun yaşanmasından endişelenmelerine yol açmıştır. Paranın fazla değerlenmesine göz yumulması, dış ticaret açığı ve cari açığın artması ve döviz rezervlerinin azalması krizi ortamını hazırlamıştır.²⁵

5.2. Güneydoğu Asya Krizi

1990’lı yılların başında Güneydoğu Asya ülkeleri (Malezya,Tayland, Filipinler,Endonezya ve Güney Kore) finansal piyasalarını liberalleştirmişlerdir. Daha fazla piyasa şartlarına dayalı para ve kredi politikaları oluşturulması amacıyla finansal sektöre giriş kısıtları ortadan kaldırılmış ve finansal kurumlar borç alma ve kredi verme kararlarıyla ilgili olarak daha fazla serbestlik elde etmişlerdir. Bu uygulamalar finansal kurumların sayısını ve yapabilecekleri faaliyet çeşitlerini artırmıştır. Ayrıca şirketlere uygulanan borçlanma limitleri kaldırılmış, faiz oranlarına ve kredilere uygulanan yasal kontroller gevşetilmiştir.²⁶ Gelişmiş ülkelerdeki düşük faiz oranları, Asya ülkelerindeki yüksek büyüme ve getiri ortamı ve nominal döviz kurlarındaki istikrar ile birlikte,

²⁴ Colomiris, C., (1999), *Lessons From The Tequila Crisis for Successful Financial Liberalization*, Journal of Banking and Finance, C.23 No:10, U.S.A. s.1457.

²⁵ Krugman, P., (2001), *Bunalım Ekonomisinin Geri Dönüşü*, s.60.

²⁶ Bustelo, P., Garcia C., ve Olivie, I., (17 Dec.2001), *Global Domestic Factors of Financial Crises in Emerging Economies: Lessons from the East Asian Episodes (1997-1999)*, ICEI Working Paper, No:16, s.12.

finansal deregölasyon ve liberalleşme Güneydoğu Asya ölkelerine yabancı sermaye girişlerini artırmıştır.²⁷

Güneydoğu Asya ölkeleri, 1997 yılı Temmuz ayına kadar, para birimlerini ABD dolarının ağırlıkta olduğu bir döviz kuru sepetine bağlamışlardır.²⁸ Bunun sonucunda sözkonusu ölkeler döviz kurlarını ya çok dar bir bantta tutmuşlar ya da küçük miktarlarda ve tahmin edilebilir şekilde artırmışlardır. Başka bir ifadeyle, Güneydoğu Asya ölkeleri sabit veya yarı sabit döviz kuru politikası uygulamışlardır. Dolayısıyla Merkez Bankaları döviz kuru riskini yatırımcılar lehine ortadan kaldırmışlardır. Bu politika, özellikle kısa vadeli olmak üzere, yabancı sermaye girişlerini teşvik etmiştir.

Sabit kur uygulaması ve yabancı sermaye girişleri nedeniyle, reel kurun gittikçe aşırı değerli bir duruma gelmesi, Güneydoğu Asya ölkelerinin rakiplerine karşı rekabet avantajlarını kaybetmelerine sebep olunarak, bir dizi hatalı uygulama ekonomik kriz ortamını hazırlamıştır.

5.3. Rusya Krizi

Rusya krizi, Güneydoğu Asya krizinin yol açtığı olumsuz global ekonomik konjonktür ile birlikte, Rusya'nın serbest piyasa ekonomisine geçişte yaşadığı sorunlardan kaynaklanmıştır. Rusya'da dış ticaret başarıyla serbestleştirilmiş ve 1997 yılı sonu itibariyle enflasyon düşürülmüştür. Fakat, Rusya'da iyi bir hukuki alt yapı ve etkin bir vergi sistemi oluşturulamamıştır. Ayrıcalıklı küçük bir grup özelleştirilmesi gereken birçok kamu işletmesini ele geçirerek satmış ve kendi servetlerine eklemiştir. Kayıt dışı ekonomi küçültülemediği için, vergi gelirleri de artırılmamıştır. Bütçe gelirleri artırılmazken bütçe harcamaları da kısılamamıştır. Sonuçta 1990'larda Rusya'da bütçe açıkları yüksek seyretmiştir. Yüksek bütçe açıkları, hükümeti cari harcamalar için bile borçlanmak zorunda bırakmış, kamu kesiminin iç ve dış borçları hızla artmıştır. Bankalar da, yurtdışından döviz cinsinden borçlanarak, devlet borçlanma enstrümanlarına yatırım yapmışlar ve açık pozisyonlarını artırmışlardır. Asya krizi sonrasında yatırımcıların temkinli davranmaya yönelmesi Rusya krizinin

²⁷ Bustelo, Garcia ve Olivie s.12-13

²⁸ Radalet, S., ve Sachs, J., (Mar.1998), *The Onset of The East Asian Financial Crises*, NBER Working Paper Series No:6680, s.14.

nedenlerinden birisi olmakla beraber esas neden Rusya'nın serbest piyasa ekonomisine geçişte gerekli reformları yaparak sürdürülebilir bir sistem oluşturmamasıdır.²⁹

5.4. Brezilya Krizi

Sermaye hareketlerinin liberalleştirilmesi sonucunda artan global sermaye akımları 1994 yılında uygulanan ekonomik plandan sonra Brezilya'ya daha hızlı gelmeye başlamışlar, Brezilya'nın kamu borcunun gittikçe artan bir yüzdesinin, doğrudan veya dolaylı olarak, yabancılar tarafından taşınması sonucunu beraberinde getirmiştir. Dolayısıyla, yabancı yatırımcılara ödenen faiz oranı da, Brezilya'nın yurtiçi faiz oranı olmuştur. Böylece, yabancı yatırımcılarca sağlanan borç, gittikçe artan bir oranda, yurtiçi gecelik faiz oranlarıyla ilişkili hale gelmiştir. Oluşan bu yapı, ülke ekonomisinin dış şoklara karşı kırılganlığını artırarak, finansal kriz riskini artırmıştır.

Brezilya'da yüksek faiz oranlarının sağladığı istikrarlı döviz kuru yardımıyla enflasyonla mücadele edilmiş ve ekonomi istikrara kavuşturulmuştur. Ancak, yüksek faiz oranları da hem bütçe dengesinde hem de dış dengede bozulmaya yol açarak, bir fasit daireye yol açmıştır. Yurtiçi ve yurtdışı faiz oranı farkı nedeniyle sermaye girişleri artmıştır. Bu uygulama da, 1994'ten sonra, bütçe açıkları ve kamu borcunu aşırı şekilde artırmıştır.³⁰

Bütçe açıklarının kapatılması amacıyla uygulanabilecek iki politika aracından biri olan faiz oranlarının düşürülmesi alternatifi, uygulanan ekonomik planın yüksek faiz oranlarına dayalı olması nedeniyle kullanılmamıştır. Bunun yerine giderek daha düşük kamu harcaması yapılması gerekmiştir. Kamu harcamalarının yapılmaması da, yüksek faiz oranlarıyla birlikte, iç talebin kısılmasına ve daha düşük oranda büyümeye sebep olmuştur. Ayrıca yurtiçi faiz oranlarının yüksek seviyede seyretmesi özellikle küçük ve orta ölçekli firmaların finansman maliyetlerini yükselterek, bu firmaların üretimini artırarak büyümeye katkıda bulunmalarını engellemiştir. İstenen oranda ekonomik büyüme gerçekleşmemesi ise, hem ekonominin kırılganlığını artırarak, hem de uygulanan ekonomik politikanın uzun vadede sürdürülebilirliği ile ilgili güven

²⁹ DPT-Yıllık Programlar ve Koor. Genel Müdürlüğü, (1998), *Rusya Krizi ve Türkiye Üzerine Muhtemel Etkileri*

³⁰ Saad, A., Filho ve Mollo, M., (2002), *Inflation and Stabilization in Brasil: A Political Economy Analysis*, Review of Radical Political Economics, C.34, s.129

kaybına yol açmış, 1997 yılında paranın değerinin korunabilmesi için faiz oranları yükseltilmiş, böylece büyüme yavaşlamış işsizlik artmış, yurtdışına sermaye kaçışlarına yol açılarak finansal krizin önünü açmıştır.³¹

5.5. Arjantin Krizi

Sermaye hareketleri serbest iken, katı sabit kur politikası uygulanması ve para arzının sermaye girişlerine bağlanmasının ortaya çıkardığı olumsuz gelişmeler Arjantin'in finansal krize girme riskini artırmıştır. 1990'lı yıllar boyunca Arjantin'de Konvertibilite Rejimi ve Para Kurulu sisteminin uygulanması, Arjantin krizinin en önemli sebeplerinden birisi olarak kabul edilmektedir. 1991 yılında Arjantin dış ticaret ve sermaye hesaplarını serbestleştirmiş, döviz kurunu ve para politikalarını da tamamen Para Kurulu sisteminin güdümüne bırakmıştır.³²

Bu sistem gerekli durumlarda devalüasyon yapılmasını engellediği için, Arjantin'de döviz kuru gittikçe aşırı değerli duruma gelmiştir. Özellikle 1990'ların sonunda ABD dolarının güçlenmesi ve 1999'da Brezilya'nın devalüasyon yapması, Arjantin'in reel döviz kurunda ciddi artışlara sebep olmuştur. Reel döviz kurunun aşırı değerli duruma gelmesi dış ticarete rekabet kaybına neden olmuş, büyümeyi ve ihracat artışını yavaşlatmıştır.³³

Dış ticaretteki bu gelişmeyle birlikte, artan dış borç servisi ve yabancı kaynaklı şirketlerin kar transferleri cari işlemler açığının gittikçe artmasına yol açmıştır. Sonuç olarak Para Kurulu sistemi ve bunun yol açtığı makroekonomik zayıflıklar Arjantin'de finansal kriz riskini artıran en önemli faktörler olmuşlardır.³⁴

³¹ Bastı, E., (2006), *Kriz Teorileri Çerçevesinde 2001 Türkiye Finansal Krizi*, Ankara, SPK Yayın No:191, s.70

³² Frenkel, R., (June 2002), *Arjantin: On Yıllık Bir Konvertibilite Hikayesi*, Çev. Kemal Çakman, İktisat İşletme ve Finans, C.17, No:195, s.22.

³³ IMF Independent Evaluation Office, (July 2003), *The Role of the IMF in Argentina, 1991-2002*.

³⁴ Bastı, E., (2006), *Kriz Teorileri Çerçevesinde 2001 Türkiye Finansal Krizi*, Ankara, SPK Yayın No:191, s.74

Yurtiçi tasarruf oranları düşük olduğu için, Arjantin’de ekonomik büyümenin büyük ölçüde yabancı sermaye girişleriyle finanse edilmesi benimsenmiştir.³⁵ Para Kurulu uygulaması sonucunda reel kurun değerlenmesi, dış ticarete rekabet kaybı ve cari açık artışı nedeniyle de, ekonominin büyüyebilmesi için sürekli ve gittikçe artan bir yabancı sermaye girişine ihtiyaç duyulmaya başlanmıştır. Böylece, uluslar arası sermaye piyasalarındaki volatilité ve sert dalgalanmalar ülkenin ekonomik faaliyetine ve istihdam düzeyine doğrudan yansımaya başlamıştır. Konvertibilite Rejimi parasal ve nominal esnekliğe sahip olmadığı için, Arjantin uluslar arası sermaye piyasalarındaki sert dalgalanmalardan, diğer gelişmekte olan ülkelere göre, çok daha fazla etkilenmeye başlamıştır. Bu nedenle Para Kurulu uygulamaları sırasında ülke iki defa finansal kriz riski ile karşı karşıya gelmiş ve 2001 yılı sonunda ülkenin finansal sistemi çökmüştür. Arjantin ekonomisinin yabancı sermaye girişlerine aşırı bağımlı hale gelmesi ülkeyi yurtdışından kaynaklanabilecek risklerle karşı karşıya bırakmış ve finansal kriz çıkması ihtimalini artırmıştır.

1990’lar boyunca Arjantin sürekli olarak cari işlemler açığı verdiği için, zaten yüksek olan dış borçlar daha da artmış ve borçların artış hızı ivme kazanmıştır. Arjantin’in dış borçları, 1992 yılında 63 milyar dolar iken, 2,2 kat artarak, 2000 yılında 140 milyar dolara çıkmıştır.³⁶

Dış borçlarla ilgili bu gelişmeler de, Arjantin’li yetkililerin uygulayabilecekleri politika seçeneklerini ciddi şekilde sınırlandırmıştır. Büyük miktardaki dış borçlar, ülkenin artan risk primi ve yavaş büyüme nedeniyle, 1998 yılından sonra dış borçların GSYİH’ya oranı aşırı şekilde artmıştır. Borç stokunun ulaştığı seviye ise, kamuoyunda devalüasyon yapılmadan borçların azaltılamayacağı kanaatinin oluşmasına yol açmıştır. Hükümet dış borçların GSYİH’ya oranını kontrol altına alabilmek için, büyük miktarda faiz dışı fazla vermek zorunda kalmış ve büyümeyi destekleyecek politikalar izleyememiştir.

İşsizliğin önemli ölçüde artması ve gelir dağılımının bozulması da finansal kriz çıkması riskini artırmıştır. Diğer yandan Arjantin’in kurumsal ve politik bazı özellikleri

³⁵ Frenkel, R., (Haziran 2002), *Arjantin: On Yıllık Bir Konvertibilite Hikayesi*, Çev. Kemal ÇAKMAN, İktisat İşletme ve Finans, C.17, No:195, s.22-25.

³⁶ Kalaycı, İ., (Şubat 2003), *IMF Kısacasında Arjantin Ekonomisi: Bir Çöküşün Arka Planı ve Türkiye için Bazı Dersler*, İktisat İşletme ve Finans, C. 18, No:203, s.73.

ile yolsuzluklar da kriz koşullarının oluşmasına katkıda bulunmuştur. Eyaletlerin önemli kamu harcamaları yapma yetkisine sahip olduğu Arjantin’de merkezi hükümet eyaletlerin harcamalarını kontrol etmede başarısız olmuştur. Bu da merkezi hükümetin uyguladığı maliye politikasının esnekliğini büyük ölçüde azaltmıştır.³⁷

5.6. Türkiye Kasım 2000 ve Şubat 2001 Krizi

Finansal krizlerin temelinde yüksek dış borçlanma ve bunun bilançolarda ortaya çıkardığı zaafiyetler (para birimi uyumsuzluğu ve vade uyumsuzluğu) yatmaktadır. Buna göre, bir finansal kriz çıkması için, sabit döviz kuru rejimi uygulanıyor olması, bu sebeple para biriminin giderek değerlenmesi, cari işlemler bilançosu açığının belirli bir seviyeyi aşması finansal ve finansal olmayan sektör bilançolarının bozulması ve ülkenin para birimine karşı olumsuz beklentiler oluşması gerektiği savunulmaktadır. Bütün bu olumsuzluklar ortaya çıktıktan sonra ise, herhangi bir kıvılcım krizi başlatabilmektedir.³⁸

Türkiye’de 1990’lı yıllarda, büyük ölçüde kamu kesimi açığından kaynaklanan cari açığın finansmanı için alınan dış borçlar özel kesimin dışarıya karşı yükümlülüklerini artırmıştır. Kamu kesiminin yüksek borçlanma ihtiyacı nedeniyle, bu yıllarda reel faizler yüksek seyretmiştir. Yüksek faiz arbitrajından yararlanmak isteyen bankalar, yukarıda açıklandığı şekilde, dış borçlarını artırmışlardır. Dış borçlanma bankacılık kesiminin varlıklarıyla yükümlülükleri arasındaki para birimi uyumsuzluğunu genişletmiştir. Daha açık bir ifadeyle, bankalar yurtdışından döviz cinsinden borçlanıp sağladıkları kredileri yurtiçinde DİBS’ne yatırdıkları için bankacılık kesiminin açık pozisyonu artmıştır. Kronik yüksek enflasyonun yol açtığı belirsizlik nedeniyle, bankaların yurtiçinden sağladıkları kaynakların (mevduat, repo vb.) vadeleri de oldukça kısalmıştır. Kısa vadeli fonlar nispeten uzun vadeli yatırımlara dönüştürüldüğü için, bankacılık sektörünün varlıkları ile yükümlülükleri arasındaki vade uyumsuzluğu artmıştır. 2000 yılı başı itibarıyla bankacılık sektörünün özsermayesi yetersiz olup, açık pozisyon ve vade uyumsuzluğu sorunları nedeniyle, döviz kuru ve

³⁷ IMF Independent Evaluation Office, (July 2003), *The Role of the IMF in Argentina, 1991-2002*, s.5-7.

³⁸ Bastı, E., (2006), *Kriz Teorileri Çerçevesinde 2001 Türkiye Finansal Krizi*, Ankara, SPK Yayın No:191, s.128

likidite riski taşımaktaydı. Diğer yandan Türk Lirası değerlendirildiği için cari açık artmıştır. Türkiye'nin ekonomik yapısındaki bu durumu izleyen yabancı finans kuruluşları bir kriz beklentisine girdikleri için Türk Bankalarının sendikasyon kredilerini yenilememişlerdir. Kasım 2000'deki ilk döviz atağı IMF'nin yardımıyla durdurulabilmiştir. Bankalardan çıkan kaynağın bir kısmı geri dönmüştür. Faiz oranlarındaki yükseliş %60-70 seviyelerinde durdurulabilmiştir. Piyasalara yeniden güvenin gelmemesi ve İMKB'den yabancı yatırımcıların çıkması sonucunda 2001 Şubat'ta kriz ortamına geri dönmüştür. Banka mevduatına verilen %100 devlet garantisinin yanında bankaların dış borçlarına da IMF'nin isteğiyle devlet garantisi gelmesi nedeniyle bankacılıkta ahlaki riski de artırmıştır. Bu sayede bankalara fon sağlayan tasarruf sahipleri ve dış finansal kurumlar bankaların riskini göz ardı etmişlerdir. Sonuç olarak, kamu açıklarının iç piyasadan borçlanılarak finanse edilmesiyle birlikte, açık mevduat garantisi ve daha sonra buna eklenen kredi garantilerinin neden olduğu ahlaki risk 2000 – 2001 Türkiye Finansal Krizi'nin özgün özellikleri olarak sayılabilir.³⁹

6. KRİZİN İŞLETME ORGANİZASYONUNA ETKİLERİ

Krizin, çalışanlar üzerindeki etkisi, çalışanların problemlerin sıkıntısını, başka alanlara kaydırması biçiminde ortaya çıkar. İşletme yapısında oluşan sorunları çözmek için, asli amacı olan işini yapmak için harcaması gereken enerjisini önemli ölçüde kaybeder.

6.1. İşletme Çalışanlarında Gerilimin Artması

Kriz dönemlerinde çalışanlarda güvenlik, saygı ve kendini gerçekleştirme gibi ihtiyaçlar tatmin edilemez. Çalışanlar bu dönemlerde kendilerini sorumluluk almaktan geriye çekebilirler. Üretim ve hizmetin kalitesi düşer, işe karşı gösterilen motivasyon zayıflar bunun sonunda iş tatmini azalır. Bireysel olarak verimsizlik ve korku başlar.

³⁹ Bastı, E., (2006), *Kriz Teorileri Çerçevesinde 2001 Türkiye Finansal Krizi*, Ankara, SPK Yayın No:191, s.130

6.2. İşletme Yönetiminin Verdiği Kararların Niteliğinin Bozulması

Kriz, işletmede alınacak yapılacak işlerden öncelik verilecek olanların belirlenmesi, önceliklere göre işlerin organize edilmesi, verilecek kararları uygulayacak mekanizmaların işlememesi gibi işletmeyi yavaşlatacak veya öncelik belirlenmesi konusunda yanılırlara sevk eder.

Sağlıklı bir kararın alınması için bilgi toplamaya analiz etmeye ve uygun stratejileri belirlemeye yetecek kadar zamana ihtiyaç vardır. Ayrıca acil kararlar hızlı bilgi akışını, departmanlar arası etkin iletişimi gerektirir. İşletmelerde bireyler arasında, gruplar arasında veya bireyle grup arasında yaşanan çatışmalar, bilgi akışı için gerekli olan işbirliğini engeller.⁴⁰ Kriz ortamında sağlıklı karar verme ihtimali zayıflar, stres altındaki kişilerin kararlarını alışılan davranış kalıpları ve yorgunluk etkiler.

6.3. Çevredeki Değişikliklere Uyum Yeteneğinin Azalması

Kriz dönemlerinde işletmeler karmaşık ve belirsiz ortamda karar vermek durumundadırlar. Belirsiz ve karmaşık durum arttıkça, örgütler bunun etkisini giderecek tarzda karar mekanizması kurmalı ve organizasyon yapısında değişiklikler yapmalıdır. Krize ve değişime uyum sağlayabilen işletmeler, değişik şartlara ilişkin bilgi toplayıp onları değerlendirebilirler.⁴¹

6.4. Hızlı Karar Almanın Zorunluluk Haline Gelmesi

Kriz anlarındaki ani değişimler yöneticileri düşünmedikleri ve hazırlıklı olmadıkları alanlarda, hızlı karar vermeye zorlar. Değişimin hızlı, ortaya çıkan koşulların yeni olması karar vermenin yapısı açısından devrimsel nitelikte değişimleri gerekli kılabilir. Kriz uzadıkça ve derinleştikçe işletmede daha fazla risk ve sorumluluk gerektiren kararlar alınması gerekir. Acil karar verme zorunluluğu yeteri kadar bilgi toplama olanağı vermez. Normal olarak sağlıklı bir karar için verileri bilgiye dönüştürmeye, analiz etmeye, alternatifler arasından uygun stratejiler belirlemeye

⁴⁰ Tutar, H., (2000), *Kriz ve Stres Ortamında Yönetim*, Erzurum, s.67-69.

⁴¹ Koçel, T., (2003), *İşletme Yöneticiliği*, İstanbul, s.256

yetecek kadar zamana ihtiyaç vardır. Zaman baskısı ile nedeniyle de eksik bilgilerle veya yanlış ve çelişkili verilerle, karar alınmak durumunda kalınır.⁴²

Çabuk karar almanın getirdiği karar gerilimini ortadan kaldırmak için karar destek sistemlerinden yararlanılabilir. Söz konusu sistem bir bütün olarak, karar alma işlevini daraltarak, genişleterek ya da diğer sistemlere bağlantı kurarak işler. Karar sistemleri, karar almada yapılması gereken araştırmaların hızını artırmak, seçim kriterini programlara bağlamak ve değerlendirmede kullanılan teknikleri kullanarak, etkin bir karar vermeyi olanaklı kılmak için oluşturulur.⁴³ Karar destek sistemleri faaliyetler için gerekli olan bilgiyi sağlayarak, etkin ve doğru kararlar almasına destek sağlayan sistemlerdir.

6.5. İşletme Üst Yönetiminde Otoriterleşme Eğilimi

Kriz dönemlerinde karar vermek için alt kademelerden gelmesi gereken bilgiye üst yönetimin ulaşamaması durumunda, örgütün karar verme sisteminde merkezileşme yaşanır. Kriz durumlarının önemli bir özelliği de kontrolün önemli ölçüde merkezileşmesidir. Kriz durumlarında, ortak karar vermenin gerektirdiği uzlaşma süreci için yeterince zamanın olmaması ve acil hareket etme zorunluluğu nedeniyle, otoriter eğilimlerin ortaya çıkmasının payı vardır. Yönetimsel faaliyetlerde standardizasyona gitmek de kriz sürecinin özellikleri arasındadır. Kriz uzadıkça ve derinleştikçe, yöneticilerin otokratik tutum davranışlarında artma gözlenir ve bu durum, krizi daha çok derinleştirir. Merkezileşmiş kurumlarda, yönetimin erişilecek amaç ve hedefleri ile bunları gerçekleştirmek için yapılacak tüm faaliyetlerin belirlenmiş olması, yani örgütsel kuralların formelleşme derecesinin aşırı yüksek olması ve kuralların çeşitli örgütsel birimlere “biçimsel görevler” adı altında dağıtılması, örgütsel esnekliği azaltır, çalışanlarda örgütsel hedeflere karşı bağlanma duygusunu zayıflatır.⁴⁴

⁴² Dinçer, Ö., *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, s.331

⁴³ Whisler, T., (1970), *The Impact Of Computers on Organizations*, Praeger Publisher, New York, s.67.

⁴⁴ Tutar, H., (2000), *Kriz ve Stres Ortamında Yönetim*, Erzurum, s.80

6.6. Zamanın Daralması ve Stres

Kriz dönemleri, hayallerin ve geçmiş başarılarla tatmin olmanın zamanı değildir. İşletmelerin üst düzey yöneticileri kriz dönemlerinde önemli görevleri kısa sürede yerine getirmek zorundadır. İçinde bulunulan her türlü koşul altında dahi işlerin öncelik sırası vardır. Yaşamsal öneme sahip işlerin yanında, ikinci derecede önemli olan, yani ertelenebilir nitelikte işler vardır. Burada yöneticinin göstereceği yetenek yaşamsal önemi olmayan işleri bir yana bırakıp yaşamsal önemi fazla olan işlere yönelmektir.

Zamanın baskısını üzerinde hisseden yönetici, hayatını yönlendiren faktörün zaman mı yoksa kendisi mi olduğu konusunda tereddüt yaşayabilir. İşletmeyi yönetenler mecbur kalması halinde kesin karar vermek ve kararın muhtemel olumsuz sonuçlarını göz önünde bulundurmadan karar alma riskini taşımalıdır.

7. 2008 – 2009 EKONOMİK KRİZİNİN NEDENLERİ VE ETKİLERİ

7.1. Ekonomik Krizin Nedenleri

2008 Yılı'nın eylül ayında iflası imkânsız gibi görülen Lehman Brothers bankasının batışıyla dünya finans piyasaları tarihte az rastlanır bir kriz döneminin içine girdi. ABD finans sektöründe başlamış olan sarsıntı, çok kısa zamanda tüm dünyada üretim ve ticaret sektörlerini sardı. Finans sektöründe yaşanan çöküntü, reel sektördeki çöküşü de tetikledi. Tüm ülkelerde, farklı derecelerde de olsa talebi ciddi anlamda daralttı.

Finans merkezlerinin eline geçen yepyeni kredi verme ve para kazanma araçları elbette kendi sınırları içinde kalmayıp, yükselen piyasalar adı verilen Türkiye gibi ülkeleri de sarmıştı. Mesele her ne kadar ABD merkezli görünse de paylaşım isteği küresel olduğundan, mali sektör krizi tüm dünyada etkisini gösterdi.

Yaşanan ekonomik krizin en önemli nedeni ABD finansal piyasalarında son 20 yıldır yaşanan ve 2000'li yıllarda şaha kalkan “kolay kredi” akımıydı. Yüksek finansal kazanç arzusu buna eşlik eden mali yenilikler, bilgisayar teknolojisindeki gelişmelerin

buna olanak tanınması, önüne gelene kredi verilmesi ve bunun karşılığında çok önemli karlar elde edilmesine yol açtı.

Futures işlemler / gelecek kontratları ismi verilen türev ürünler, belli bir reel ya da finansal ürün için yapılan sözleşmelere verilen genel sözleşmeler olup, örneğin bir yıl sonra teslim edilme garantisi veren buğday future sözleşmesini bugünden belli bir fiyata satma işlemi türev ürün olur. Alım satımı yapılan şey gerçek bir ürün değil kâğıt parçasıdır. Finans sektörü geliştikçe yepyeni türev ürünler icat edildi, ayrıca mali piyasalarda her türlü işlem opsiyon kontratı haline getirildiğinden hemen her şeyin bir fiyatlaması yapıldı. Eylül 2008’de olan finansal çöküşün altında yatan nedenlerden birisi türev piyasaların yarattığı mali balondur.

En önemli diğer faktör ise her önüne gelene dağıtılmaya başlanan uzun vadeli konut kredileri ve bu krediler üzerine yazılan menkul kıymetlerdi. “Menkul kıymetleştirme” , İngilizce adıyla securitization, bankalar artık yepyeni kaynak yaratma ve bunun sonucunda kredi verme olanaklarına kavuşmuştu. Eskiden sadece mevduat toplayarak yapılan kaynak bulma işlemine yeni buluş eklenmişti. Konut kredisi vermiş olan bankalar kredi yükümlülüğünü ulusal mortgage ajansı rolünü gören bir kuruma kuruma aktarıyor bu kurumda topladığı mortgage kredilerini menkul kıymet kâğıdı gibi satıyor veya bankalar kendi vakıflarını kurup menkul kıymetleştirme işlemini böylelikle yapıyorlardı. Menkul kıymetleştirme işleminin hacmi 2008 yılında 8,7 Trilyon ABD dolarına ulaşmıştı.⁴⁵

Bankacılık sisteminin denetimsiz kalması halinde potansiyel bir risk taşıyacağı kesindir. İnsanlar birikimlerini bankalara emanet ederken karşılığında hesap cüzdanı veya bir kâğıt alır ve bankanın bunu nasıl kullanacağını bilmeden çekip giderler. Banka topladığı paraları alıp tamamını kredi olarak dağıtsa veya en basitinden banka sahipleri topladıkları paraları kendilerine mal edinseler mudiler mağdur olacaklardır. Devletler bunun önüne geçebilmek için bankalar üzerinde denetim mekanizması oluştururlar. Kredi verme konusunda uygulanan en temel kısıtlama sermaye yeterlik rasyosudur buna göre 100 TL kredi vermek için 8 TL sermayesinin olması gerekir bankaların, bankalar 8 TL sermayelerine göre 100 TL kredi verdikten sonra kredilerini kendi kurduğu başka

⁴⁵ Economist, 16-22 Mayıs 2009

bir şirkete satarak komisyon ve kar elde eder, akabinde şirket ya da vakıf vasıtasıyla bu kredileri menkul kıymetleştirip satarak satar, diğer yandan banka bilançosunda kredileri sıfırladığı için sermaye yeterlik rasyosuna takılmadan yeniden kredi vermeye başlarlar. Bu işlemler defalarca tekrarlanabilir. Sermayesini artırmadan kredi hacmini devamlı olarak büyütür. ABD ve Avrupa’da bankalar bu işlemler sayesinde karlarını artırmışlardır. Kriz yaratan esas konu da budur. Menkul kıymetleştirme sayesinde getirdiği denetleme ve kısıtlama zorluklarından kurtulmak, borç yükümlülüklerini banka bilançosu dışına taşımak, böylece kredi verme kapasitesini neredeyse limitsiz olarak artırdılar.

7.2. Ekonomik Krizin Etkileri

Mevzuatsızlaştırma, türev ürünlerin gelişmesi, menkul kıymetleştirme ve bilgisayar teknolojisinin gelişmesi 2008 krizinin temellerini atmıştır. Geriye bakıldığında ABD’nin geçmiş yıllarda uyguladığı düşük faiz politikası ile tüm dünyada büyüme yaşandı.

Dünyada fazla kapasite oluşmuş, bu kapasitenin eritilebilmesi için insanların fazla tüketmesi gerekmekte, oysaki daha önceki dönemlerde yaşanan kolay kredi ve aşırı tüketimin, bu dönemde yeniden tüketim yapılmasının önünde engeldir. ABD, İngiltere, İspanya ve Avustralya gibi ülkeler başta olmak üzere konut fiyatlarında yaşana düşüş, hacizler elde kalan satılmamış konutlar bulunmakta. Ürün fiyatlarında düşüş olmasına rağmen satış imkânları azalmıştır. Resesyon salgını tüm ülkeleri sarmış, ülkelerin büyüme hızları gerilemiştir.

Türkiye’nin reel sektörü de ciddi şekilde etkilenmiş olup kapatılan fabrikalar, işsiz kalan binlerce insan çok ciddi boyutlara ulaşmıştır.⁴⁶

⁴⁶ Economist, 16-22 Mayıs 2009

İKİNCİ BÖLÜM

BANKACILIK SEKTÖRÜ VE BANKALARDA UYGULANAN PAZARLAMA STRATEJİLERİNİN İNCELENMESİ

1. BANKACILIK SEKTÖRÜNÜN YAPISI VE ETKİLERİ

Bir ekonomide mali sistem; mali araçlar, mali araçlar ve mali piyasalardan oluşur. Mali sistemin temel unsurlarından biri de bankacılık sektörüdür. Bankacılık sektörü, mali sistem içerisinde üzerinde kurulu olduğu ödemeler sistemi aracılığı ile, tasarrufların yatırıma dönüştürülmesinde kaynak (fon) aktarımına aracılık eden bir sektördür.

Türk bankacılık sektörü de, bugün gerek mali, gerekse kurumsal yapısı itibarıyla göz ardı edilemeyecek bir seviyeye ulaşmış bulunmaktadır. Bankalar, yaptıkları iş gereği yoğun risklerle yaşamak zorunda olan kuruluşlardır. Bankacılık sektöründe yaşanan riskler, her ülkede, her dönemde kaçınılmaz olarak yaşanabilir. Zira finansal piyasalar var olduğu sürece, risk unsuru sistem içerisinde varlığını sürdürecektir. Ancak bu aşamada önemli olan risklerin doğru tanımlanıp, yönetilmesi olmaktadır. Banka üst yönetimleri, kurumsal olarak alınan riskler hakkında daha fazla bilgi edinmeli ve riskin yönetilmesi için gerekli sistemlere sahip olmalıdırlar. Böylece piyasada oluşacak risklerin zararları, bankacılık sektörünü en alt düzeyde etkileyecek ve oluşacak krizlerin zararları minimuma inecektir.

Bankacılık sektörü, hızlı ekonomik büyüme ve gelişmenin başarılmasında önemli bir araçtır. Bankalar sadece parasal kontrol için bir kanal olmayıp, ekonominin yeniden yapılanmasında, üretimin gerçekleşmesinde ve uzun dönemli sürdürülebilir makroekonomik istikrarın sağlanmasında, etkili olan kurumlardır.

1.1. Türk Bankacılık Sektörünün Temel Sorunları

Türk bankacılık sektörünün başlangıcından günümüze, özellikle 1980 sonrası uygulamaya konulan reform politikaları sonrasında, sektörün karşılaştığı başlıca temel sorunlar; ekonomik istikrarsızlık, mali riskler, yüksek kaynak maliyeti, haksız rekabet koşulları, teknolojiadaki hızlı gelişmeler, özkaynakların yetersizliği ve yeniden yapılanma sorunları şeklinde sıralanabilir.⁴⁷

1.1.1. Ekonomik İstikrarsızlık

Türk bankacılık sektörü, 1980 yılında Türkiye ekonomisinde uygulamaya konulan istikrar politikaları sonrasında, yeni bir döneme girmiş ve günümüze kadar çok önemli gelişmeler göstermiştir. Bununla birlikte, sektördeki yenileşmenin ve hızlı büyümenin getirdiği birçok sorun ile karşılaşmıştır. Bu sorunların başında da, yüksek oranlı enflasyonun neden olduğu ekonomik istikrarsızlık gelmektedir. Bu yıllarda, bankacılık sektörü, genişleyen kamu finansman açıkları ile birlikte kronikleşen yüksek enflasyonun etkisiyle istikrarlı bir gelişme sürecine girememiştir. Yüksek enflasyon ve ekonomik konjonktürdeki dalgalanmalar döviz kuru ve faiz riskini arttırırken, sektör büyük ölçüde nakite dayanan özvarlıklarını enflasyona karşı korumakta zorlanmaktadır.

Enflasyon dönemlerinde, bankaların işlemleri ve stratejileri, enflasyonsuz dönemlere göre daha farklı olmaktadır. Yüksek enflasyonlu dönemlerde bankalar enflasyonun olumsuz etkilerinden korunmaya çalışırken, belirsizliklerin üstesinden gelme ve riske girme stratejilerini farklılaştırmaktadırlar. Kamu borçlanması sürdükçe de, bankalar en basit yatırım aracı olarak kamu sektörüne yönelmektedirler. Bu durum onların en temel görevleri olan elde ettikleri kaynakların ve özkaynaklarının etkin kullandırımı için gereken fonlara aracılık etme işlevinden uzaklaşmalarına neden olmaktadır.

Yüksek oranlı enflasyon dönemlerinde bankaların nominal olarak artmış görünen karları, reel olarak azalmakta ve bunun sonucunda özkaynakların reel büyüklüğü düşmektedir. Ayrıca bu olumsuz makroekonomik koşullar, bankaların

⁴⁷ Parasız, İ., (2000), *Para ve Banka*, Bursa, s.125.

kaynak maliyetlerini ve diğer işletme giderlerini arttırmakta, bu etki sonucunda artan kredi faizleri ise, özellikle piyasaya yönelik düşük riskli plasman olanaklarını daraltmaktadır.

Ekonomik istikrarsızlık ve kronik enflasyon dönemlerinde, sektörü olumsuz etkileyen bir diğer sorunda, problemlili kredilerin artmasıdır. Özellikle artan faiz yükü, banka alacaklarının tahsilini sınırlandırıcı bir etki yaratmaktadır. Vadesinde ödenmeyen alacaklar banka kaynaklarının akışkanlığını azalttığı gibi, kaynak maliyetinin artması sonucunu da vermektedir. Enflasyonun düşürülmesiyle birlikte sağlanacak ekonomik istikrar ile hem banka kredileri donmuş karakterinden kurtulacak, hem de tahsili gecikmiş alacakların kaynak maliyetine yansıyan yükü azalmış olacaktır. Bu durumda bankalarında takipteki alacaklarını teminat yönünden güçlendirmesi, yani risklerin oluşmaması içinde gereken önlemleri alması gereklidir.

Makroekonomik istikrarı sağlayamayan bir ülke ekonomisinde, bankacılık sektörü sorunsuz olmayacağı gibi, tersi bir durumda yani, bankacılık sektöründeki sorunlarda, makroekonomik istikrar için her zaman risk oluşturacaktır.⁴⁸

1.1.2. Yüksek Kaynak Maliyeti

Bankalara mevduat dışında fon sağlayan yurtiçi ve yurtdışı kuruluşların sayılarının son yıllarda artmasına karşın halen ticaret bankalarının fon kaynaklarının başlıcası bankaların kendilerinin topladıkları mevduatlardır. Mevduata bankaların verdikleri faiz oranları doğal olarak enflasyon oranları ile yakın ilişkidir.

1980’li Yıllardan itibaren faizlerin serbest bırakılmasıyla, faizler enflasyon paralelinde seyretmeye başlarken, toplam mevduatın içinde oransal olarak vadeli mevduatın artmış dolayısıyla mevduatın maliyeti önemli ölçüde artmıştır.⁴⁹

Bankaların elde ettikleri kaynağın maliyeti aynı zamanda, toplam disonibilite ve mevduat munzam karşılığı ayırma zorunluluğu ve TMSF primleri yüzünden de yükselmektedir. Ayrıca Gider Vergilerinden olan Banka ve Sigorta Muameleleri

⁴⁸ Parasız, İ., (2000), *Para ve Banka*, Bursa, s.126.

⁴⁹ Parasız, İ., (2000), *Para ve Banka*, Bursa, s.127.

Vergisi, çeşitli Gelir Vergisi kalemlerinden oluşan vergi yükleri, halen tüketici kredilerinde uygulanan Kaynak Kullanımını Destekleme Fonu kaynak maliyetinin yükselten diğer unsurlardır. Bu kalemler bankaların plase edilebilir kaynaklarını önemli ölçüde azalttığından, kredi faizlerini arttırıcı unsurlar olmaktadır.

Bankaların işletme maliyetleri de yüksek kaynak maliyetleri içerisinde yer almaktadır. İşletme giderleri içerisinde en önemli payı ise, personel giderleri oluşturmaktadır. Türk bankacılık sektöründe, 1980 öncesi koşullarında mevduat toplayabilmek için şube ağını genişletmek ve yeni personel istihdam etmek rasyonel kabul edilirken, 2000’li yıllardan itibaren reel pozitif faiz politikası ve otomasyondaki gelişmeler, birçok şubeyi karlı olmaktan çıkarmıştır. Bunun sonucunda, bir süre bankalar işletme giderlerini azaltmak amacıyla, şube kapatma ve personel sayısını azaltma politikası izlemişler, ancak son 2-3 seneden beri üretim faaliyetlerinin daha küçük yerleşim yerlerine de yayılması sonucunda, bankalar şube sayılarını yeniden arttırma politikası izlemelerine neden olmuş, bankacılık sektöründeki maliyetlerin yeniden artmasına yol açmıştır.

Yüksek kaynak maliyetine neden olan bir diğer unsurda, bankacılık sektöründe yaşanan teknolojik gelişmelere yapılan yatırımlarla İnternet bankacılığı, telefon bankacılığı, banka şubelerinin bilgisayar ağı ile donatılması ve ATM sistemlerinin kullanılması maliyetlerin artmasına neden olmuştur.

1.1.3. Haksız Rekabet Koşulları

Mali piyasalardaki yeni finansal ürünler ticari bankaların faaliyet alanlarını ve sunabilecekleri hizmetleri genişletirken, bu kurumların üzerindeki rekabet baskısını da arttırmıştır. Yoğun rekabet ortamı fon maliyetlerini yükseltirken, müşteriler de daha fazla getiri sağlayan kurumlara yönelmişlerdir.

Son yıllarda dünyanın en gelişmiş ülkelerinde dahi, bankacılık sektörü yalnız kendi içinde değil, banka dışı kurumlardan gelen çok ciddi bir rekabet ortamı içerisinde varlığını sürdürme çabası içinde olmuştur. Finansal süper marketler, aracı kurumlar, sigorta şirketleri, emekli sandıkları, süpermarket mağaza zincirleri, büyük otomobil ve diğer dayanıklı tüketim malları üreticileri, önceden yalnızca ticari bankalarca geniş

tüketici kitlelerine sunulan hizmet sahalarına el atarak, mali hizmetler sektöründe bankalarla amansız bir rekabete girmişlerdir.

Türkiye’de de, bugün benzer bir gelişme gözlenmektedir. Özellikle dayanıklı tüketim malları üreten ve pazarlayan bu büyük kuruluşlar, kurdukları finans şirketleri kanalıyla, tüketici kredilerinde, bankalara önemli bir rakip olabilecekleri sinyali vermişlerdir.

Rekabette kuşkusuz fiyat önemli bir etken olmakla birlikte, rekabet gücünü belirleyen tek etken değildir. Hizmet kalitesi, hizmetin çeşitliliği, yapısı, müşterinin gereksinimlerini karşılayan hizmetlerin sunulması, teknoloji, reklam vb. bütün bunlar rekabet gücünü etkilemektedir.⁵⁰ Rakiplerin sundukları hizmetlerin bilinmesi, pazara yeni girenlere karşı pazarda mevcutların olası tepkileri, alabilecekleri önlemler, hizmet satmak isteyen her bankanın dikkate alması gereken etmenlerdir.

Türkiye’de faaliyette bulunan yabancı bankaların, Türk bankacılık sektöründe rekabet ortamının geliştirilmesine ve rekabet gücünün artırılması kavramına önemli katkıları olmuştur. Yabancı bankaların, Türk bankacılık sektörüne özellikle yönetim, pazarlama, müşteri ilişkileri gibi alanlardaki katkıları göz ardı edilemez. Yabancı bankalar arkalarına aldıkları kuvvetli mali yapı ve güçlü mali standartlar kavramının benimsenmesine önemli katkıda bulunmuştur.

Yabancı bankalar, ölçek ekonomilerinden, farklılaştırma ve riski yayma özelliklerinden ve uluslararası finansman merkezleriyle doğrudan bağlantılarından dolayı, en son kredi araçlarını ve teknolojisini hızla transfer edebilmekte ve diğer yabancı bankaların gelişini teşvik ettiğinden, yoğunlaşma oranını azaltarak fiyat rekabetine neden olmaktadır. Bu özelliğe sahip yabancı bankalar, artan rekabet yoluyla ulusal bankacılık sektörünün yapısını değiştirmektedir.

⁵⁰ Berk, N., (1999), *Bankacılığın Dışa Açılması ve Dış Kredi İlişkisi*, İstanbul, s.116.

1.1.4. Teknolojideki Hızlı Gelişmeler

Bankacılıktaki yeni uygulamalar sadece yeni finansal ürünlerle sınırlı olmayıp, teknik alandaki gelişmelerden yararlanma da, sektörde önemli bir düzeye ulaşmıştır.

Son yıllarda Türk bankacılık sektörü teknolojiye yaptığı yatırımları artırarak müşterilerin hizmetinde olan ATM, POS, telefon ve bilgisayar bankacılığı gibi klasik teknolojik ürünlerini yeni ürünlerle ve yeni hizmet anlayışları ile hızla zenginleştirmeye çalışmaktadırlar. Bu doğrultuda, tüm bankaların vizyonunda elektronik bankacılık kavramı ilk sıralarda yer almaktadır. Bankalar müşterilerine daha iyi hizmetler sunabilmek ve 24 saat hizmet verebilmek amacıyla “Çağrı Merkezleri”, “İnternet Bankacılığı”, “Müşteri İlişkileri Yönetimi” gibi yeni uygulamaları devreye koymuşlardır.

Elektronik bankacılığın uygulanması bir yandan bankacılıktaki işlemleri hızlandırmakta, diğer yandan yeni hizmetlerle müşteri karşısına çıkan bankaların işlem hacimlerini ve pazar paylarını arttırmalarını sağlamaktadır. Banka şubelerinin bilgisayar ağı ile donatılması sonucu, bir yandan müşteriye kolay ve hızlı hizmet sunulurken, diğer yandan müşterilerin kredi değerliliği için gerekli verilerin depolanması olanağı artmaktadır. Getirilen yenilikler, hem banka personelinin rutin işlemlerini azaltmakta hem de, müşterinin çalışma saatlerinin dışında da banka hizmetlerinden yararlanması olanağını sunmaktadır. Müşteriye daha iyi hizmet sunmanın bedeli olarak sürekli olarak teknolojik gelişmelerin izlenmesi ve yüksek maliyetli sürekli yatırımlarla gerçekleşmektedir.

1.1.5. Özkaynakların Yetersizliği

Türk bankacılık sektörünün önemli bir sorunu da, özkaynaklarının yetersizliğidir. Bankalar hem toplam aktifler, hem de özsermaye büyüklüğü açısından yurtdışındaki bankalar karşısında nispeten yetersizdir. Bu nedenle bankaların, uluslararası piyasalarda rekabet edebilecek güçleri yoktur. Küçük ölçekli bankaların birleşmeleri sağlanarak,

aktif ve sermaye yapılarının güçlendirilmesiyle özkaynaklarının arttırılması mümkün olabilir.⁵¹

Geçmişte, sermaye birikiminin yetersiz olması nedeniyle, bankalar iştirakler yoluyla sanayileşmeye önemli katkılarda bulunmuşlardır. Ancak bugün iştirakler sektördeki bir çok banka için büyük bir yük teşkil etmektedir. Bu ağır yükten kurtulmanın tek yolu, sermaye piyasalarında derinlik sağlamaya başlanmasıyla, gelir getirmeyen aktiflerin başta iştirakler olmak üzere tasfiyesi ve menkul kıymetleştirilmesi yoluyla mümkün olacaktır.⁵²

1.2. Türk Bankacılık Sektöründe Yaşanan Mali Riskler

Bankalarda çeşitli kaynaklardan elde edilen fonlar, yatırım alternatifleri arasında dağıtılır. Dağıtım yapılırken alınacak kriter, her alternatifin risklilik derecesi ve buna karşılık getiri miktarıdır. Bankacılık sektöründe riskler, genelde likidite yetersizliğinden, faiz oranlarının ya da döviz kurlarının dalgalanmasından, borçların geri ödenmemesinden ve ekonomik değişimlerden kaynaklanabilir. Aktif yönetiminde, bir bankanın karşılaştığı riskleri çok iyi bilip, ona göre aktif dağılımı yapması gerekmektedir.

Bankacılık sektöründe karşılaşılabilecek riskler, içsel ve dışsal riskler olmak üzere iki başlık altında incelenebilir. Sektörün kendi yapısından kaynaklanan risklere içsel riskler denilirken, sektörün dışındaki olaylardan meydana gelen risklere ise, dışsal riskler denilmektedir. İçsel ve dışsal risklerde, kendi aralarında alt kısımlara ayrılırlar. Bankacılık sektöründe karşılaşılan risk grupları içerisinde en önemlisi ise, mali riskler denilen, bankaların ve sektörün kendi yapı ve operasyonlarından kaynaklanan risk grubudur. Bu riskler faiz riski, kur riski, kredi riski, piyasa riski, sermaye yetersizliği riski ve likidite riski olmak üzere altı başlık altında incelenebilir.⁵³

⁵¹ Parasız, İ., (2000), *Para ve Banka*, Bursa, s.128.

⁵² Özkan, T., *Ulusal ve Uluslararası Bankacılıkta Rekabet*, İktisat Dergisi Sayı:387

⁵³ Çelik, F., (Eylül 2001), *Türk Bankacılığında Risk Yönetimi ve Piyasa Riski Ölçüm Metodları*, İktisat Dergisi.

1.2.1. Faiz Riski

Gerek nominal gerekse reel faiz oranlarındaki hareketlenmelerden kaynaklanır. Faiz riski, aktif kalemleriyle pasif kalemleri arasında vade ya da faiz bazında bir uyumsuzluk olması veya değişken faizli mali yükümlülüklerin gelecekteki nakit akımları, gelir–gider üzerinde belirsizliğe yol açması halinde ortaya çıkar.

Türk bankacılık sektörünün, kısa vadelerde faize duyarlı pasiflerinin faize duyarlı aktiflerinden daha fazla olması, yabancı kaynakların varlıklara göre daha kısa sürelerde, yeniden fiyatlandırılması sonucunu doğurmaktadır.

Varlık ve yükümlülüklerin yeniden fiyatlama dönemlerindeki bu uyumsuzluk, aktif ve pasiflerin faiz oranı değişikliklerine karşı olan duyarlılıklarını arttırmaktadır. Diğer yandan bankalar, faiz oranlarının artma eğilimi gösterdiği dönemlerde, repo yoluyla düşük faiz getirili kamuya ait menkul kıymetlerini, daha yüksek getirili olanlarla değiştirmek suretiyle, faiz riskini kontrol altında tutmaya çalışmaktadırlar. Ayrıca sektörde, swap gibi bazı türev enstrümanlar da, bu amaca yönelik olarak kullanılmaktadır.⁵⁴

1.2.2. Kur Riski

Kurlardaki değişmelerden kaynaklanan kazanç ve kayıplarla ilgilidir. Kur riski, yabancı paraya dayalı işlemlerde, yabancı paraların yerli paraya ya da birbirlerine karşı değerlerinin değişmesi halinde ortaya çıkar, sonuçta bu da kar veya zarara yol açar.

Kur riskine ilişkin olarak, Türk Lirası, faiz oranları ile Türk Lirası'nın nominal değer kaybı arasındaki fark, bankaların döviz cinsinden kaynaklarını Türk Lirası veya alternatif yatırım araçlarına dönüştürmesinin en büyük nedenidir. Türkiye’de kur riskine bağlı açık pozisyon izleme uygulaması 1985 yılında başlamıştır. Çeşitli güçlük ve kayıplarla karşılaştıktan sonra, Türk bankacılık sektörü, kur riski konusunda yeterince

⁵⁴ Çatalca, H., Aktan, B., Soydan, H., (2008), *Ticari Bankalarda Piyasa Riski Yönetimi*, Ankara, Siyasal Kitabevi, s.15

bilgi ve deneyim sahibi olmuştur. Ayrıca TCMB’de, yaptığı birçok yasal düzenlemeyle, bu riski azaltma yönünde önlemler almış ve uygulamaya koymuştur.⁵⁵

1.2.3. Kredi Riski

Bu risk, potansiyel kayıplar açısından büyük bir önem taşır. Kredi riski müşterilerin geri ödeme sıkıntısına düşmelerinden kaynaklanır. Yani kullanılan kredinin geri dönmeme halini ifade eder. Kredinin geri dönmemesi, borcun tamamen veya kısmen kaybına neden olur.

Mali riskler arasında en önemli olanı ve Türk bankalarının yönetimine en çok dikkat ettiği risk, kredi riskidir. Türk bankacılık sektörü, yıllar boyunca kredi riskine gereken önemi vermektedir. Ancak sektörde artan rekabet, risk alma açısından da bazı sonuçlar doğururken, bankaların kredi stratejilerini yeniden gözden geçirmelerinin gereği de ortaya çıkmıştır. Sonuç olarak, kredi riskinin bir bütün olarak ele alınması bankacılık sektörünün giderek daralan uluslararası finansman ortamına rağmen, donuk alacaklarının seviyesini düşük tutarak kredi riskini yönetebileceğini ortaya koymuştur.⁵⁶

1.2.4. Likidite Riski

Bankalar, taahhütlerini zamanında yerine getirebilmek amacıyla, mevcutlarında nakit değerler ya da likiditesi yüksek finansal araçlar bulundurmamak durumundadırlar. Eğer bir banka, taahhütlerini karşılayabilecek söz konusu araçlara sahip değilse, likidite riski ile karşı karşıya demektir. Bu risk, özellikle kısa vadeli varlıklarının yine kısa vadeli taahhütlerini karşılayamama durumunda ortaya çıkar.

Likidite riskine bakıldığında, mevduat sahiplerinin kısa vadeleri tercih ederken, yatırım sahiplerinin yüksek enflasyon beklentileri ve belirsizliğin yönlendirmesiyle daha uzun vadeleri araması, Türk bankacılık sektörünün aktif ve pasiflerinin vade yapılarında da, yansımaları neden olduğu görülmektedir. Dolayısıyla sektördeki bankalar, likidite riskine daha duyarlı hale gelmişlerdir. Özellikle, son dönemlerde

⁵⁵ Çatalca, H., Aktan, B., Soydan, H., (2008), *Ticari Bankalarda Piyasa Riski Yönetimi*, Ankara, Siyasal Kitabevi, s.23 .

⁵⁶ Babuşçu, Ş., ve Hazar, A., (2006), *Kredi Derecelendirmesi ve Finans*, Ankara, Akademi Y.evi, s.132

dünya ekonomisinde yaşanan mali sıkıntılar ve global mali krizler sonrasında, gelişmekte olan ekonomilerin birçoğu riskli görülmeye başlanmıştır. Bu durumda, uluslararası yatırımcılar Türkiye gibi gelişmekte olan piyasalara yatırım yapma konusunda daha ihtiyatlı davranmaya ve bu piyasalara, kredi kullandırmalarında daha seçici olmaya başlamışlardır. Bunun sonucunda Türk bankacılık sektörü de, kredi dağıtımlarını azaltarak likit kalmayı tercih etmiştir.

Genel olarak incelendiğinde, büyük bankalar küçük bankalara oranla daha az likidite riski ile karşılaşmakta ve söz konusu durum iki nedenden kaynaklanmaktadır. Bunlardan birincisi, büyük bankalarda çekilen mevduatın toplam mevduatın küçük bir kısmını oluşturma ihtimali daha yüksektir. Çünkü büyük bankaların mevduatları, küçük bankalara oranla daha geniş bir alana yayılmaktadır. İkincisi ise, ölçekleri nedeni ile büyük bankalar, genellikle bankalararası piyasaya daha iyi faiz oranıyla ve daha elverişli dönemlerde girmektedir.⁵⁷

1.2.5. Piyasa Riski

Bankaların sahip oldukları bir ya da birden fazla ticari varlığın işleme tabi tutulabileceği süre dahilinde, piyasada meydana gelen beklenmeyen olumsuz dalgalanmaların sebep olduğu kayıp veya beklenenden düşük seviyedeki kar halini ifade eder. Piyasa riski herhangi bir zaman zarfında meydana gelebilir.⁵⁸

Piyasa riskini en aza indirmek, piyasa disiplinin sağlanmasıyla mümkündür. Piyasa disiplini; piyasadaki kurumlarla ilgili bilgilerin zamanında doğru ve şeffaf şekilde alınmasını içerir. Bankacılık sektöründe piyasa disiplinin sağlanmasıyla birlikte, piyasadaki ilgili birimler, çok daha sağlıklı değerlendirmeler yapabilecekler ve böylece istenmeyen riskler en aza indirilecektir.⁵⁹

⁵⁷ Çatalca, H., Aktan, B., Soydan, H., (2008), *Ticari Bankalarda Piyasa Riski Yönetimi*, Ankara, Siyasal Kitabevi, s.21

⁵⁸ Babuşçu, Ş., ve Hazar, A., (2006), *Kredi Derecelendirmesi ve Finans*, Ankara, Akademi Y.evi, s.123

⁵⁹ Saunders ve Cornett, 2006, "Financial Institutions Management: A Risk Management Approach", Singapore, 5.Basım, s.260

1.2.6. Sermaye Yetersizliği Riski

Bankaların mevcut sermayeleri ile gerçekleşen risklerinden oluşan kayıplarını telafi edebilme gücünü ifade eder. Eğer mevcut sermayesi, söz konusu risklerin sebep olduğu kayıpları karşılamaya yeterliyse, risk düşük demektir. Eğer mevcut sermaye, kayıpları karşılayamayacak durumda ise, risk büyük demektir. Bu durumda gerekli önlemlerin en kısa sürede alınması gerekmektedir.⁶⁰

1.2.7. Operasyonel Risk

Banka içi kontrollerdeki aksamalar sonucu hata ve usulsüzlüklerin gözden kaçması, banka yönetimindeki hatalar, bilgi teknolojisi sistemindeki aksamalar gibi iç nedenler ve banka dışındaki üçüncü şahıslarla ilgili sahtekarlık olayları, doğal afetler vb. dış faktörlerden kaynaklanan riskler operasyonel riskler adı altında toplanmaktadır.⁶¹

2. BANKACILIK VE PAZARLAMA

Ticari Bankaların üç temel fonksiyonu vardır. Birincisi, mevduat toplamak, ikincisi toplanan fonları fona gereksinimi olan sanayici ve işadamlarına kredi olarak vermek, üçüncüsü ise ilk iki fonksiyonla doğrudan ilişkisi olmayan veya sadece dolaylı olan çeşitli bankacılık hizmetlerini sunmaktır. Ticari Bankalar, bu işlevlerini yerine getirirken Pazar gereksinimlerini tatmin etmek durumundadır. Onun için banka, amaçlarını büyük ölçüde tasarruf sahiplerinin, sanayicilerin ve işadamlarının düşünce ve davranışlarına dayandırmak zorundadır. Bir başka deyişle pazarlama, müşteriye yönelik bir çaba olarak nitelenmelidir.

Bankalar, genellikle müşterilerini temel alarak, pazarlarını bölümlere ayırmış, örgütsel yapılarını buna uygun olarak konumlandırmışlardır. Bankaların hizmet satışları ve pazar paylarını belirlemede tüm pazarlama bileşimlerinin etkisinden bahsedilebilir.

⁶⁰ Çatalca, H., Aktan, B., Soydan, H., (2008), *Ticari Bankalarda Piyasa Riski Yönetimi*, Ankara, Siyasal Kitabevi, s.28

⁶¹ Çatalca, H., Aktan, B., Soydan, H., s.22

Bu değişkenler;

- a) ürün (kredi, mevduat vb.)
- b) fiyatlandırma (faiz, ücret, komisyon vb.) ,
- c) hizmeti müşteriye ulaştırma politikası (şube, müşteri temsilcisi, grup arabası, ATM cihazları vb. teknolojik ekipman)
- d) tanıtma (satışa özendirme, telefonla pazarlama, satış geliştirme, kişisel satış, reklam ve halkla ilişkiler)

Bankalar temelde hizmetin satışı ile görevlidirler. Buna göre bankalar bir hizmet pazarlaması anlayışı içinde olmalıdır. Bankaların kendilerini bu hizmetlerin yalnızca üreticileri, hazırlayıcıları veya yaratıcıları olarak görmek yerine pazarlayıcısı olarak algılamaları da gerekir. Hizmet politikasını pazara yönelik olarak uygulayınca, müşterilerin gereksinimleri, istekleri ve sorunlarının belirlenmesi gerekir. Uygun hizmet bileşenlerinin geliştirilerek müşterinin doyumunu sürekli olarak sağlanabilirse, aynı zamanda fiyat dışı rekabeti amaçları arasına alınabilirse, bankanın amaçlarına ulaşması da güvence altına alınmış olur.

Bilinçli bir hizmet politikası geliştirmek için bankaların genel amaçları ve pazarlama amaçları ile uyuşan hizmet politikası amaçları geliştirmesi gerekir. Böylece banka kendi kendisini yönlendirirken, hizmet politikasının pazarlama bileşimleri ile uyum içinde olması da sağlanmış olacaktır.

Türkiye’de bankalar, tasarrufların yetersizliği ve dağınıklığı nedeniyle borç verme işlemlerinde kaynakların yetersizliğini görerek mevduat toplamaya büyük önem vermişlerdir. Bunun sonucunda müşteri gereksinimleri dikkate alınmadan hizmet verildiği için hizmet aynışması oluşmuş buna göre de banka imajları oluşmuştur. Bu imajı gidermenin yöntemlerinden biri hizmetin kendisini gerçekten farklılaştırmaktır. Tanıtma politikası ise bu farklılığı vurgulamak yönünde olmalıdır.

Pazarlama Yönetimi, örgütsel amaçlara ulaşmak için hedef alıcılar ile faydalı değişimler yapmak, geliştirmek ve sürdürmek için tasarılan programların çözümlenmesi (analizi), planlanması, uygulanması ve kontrolüdür. Bankalar da

işletmeler gibi içinde olunan koşullara uygun ürünleri üretme ve hizmet sunmak durumundadırlar.⁶²

2.1. Bankacılıkta Pazarlama Araştırmaları

Çağdaş hizmet pazarlama anlayışının en belirgin özelliği müşterinin gereksinim ve isteklerine uygun seçenekleri sunmaktır. Günümüz bankası müşterilerinin istek ve gereksinimlerini tahmin edebileceği ölçüde yaşayabilecek geliştirecektir. Araştırma geliştirme, operasyonel destek ve pazarlama fonksiyonları arasındaki ilişkilerin kurulması bu fonksiyonlar arasında banka yönünden hem dengeyi sağlayacak hem de banka stratejisini, bankanın iş alanlarında yeteneklerine uygun ve ekonomik bir biçimde geliştirilmesine hizmet edebilecektir.

Pazarlama araştırmaları en basit şekliyle ürün ve pazarlama hizmetleri ile ilgili bilgilerin sistematik ve objektif olarak toplanması, analizi ve değerlendirilmesi şeklinde ifade edilebilir. Bankalar pazarlama araştırmaları piyasanın durumunu etüt etmek için yapabileceği gibi mevcut ve potansiyel müşterilere sunduğu ürünlerin satış durumunu izlemek için belli aralıklarla yapabilir. Araştırmalar sayesinde sunulacak hizmet çeşitlerinin risklerinin azaltılması ve müşteriye hitap edip edemeyeceği öngörülebilir.⁶³

2.2. Bankacılıkta Pazar Bölümlendirme

Bankalar açısından bir Pazar bölümü, bölümlendirme işlemi sonucunda ortaya çıkar ve nisbi olarak benzer hizmet ihtiyaçlarına yol açan bir veya daha fazla karakteristik niteliği taşıyan şirketleri veya bireyleri veya örgütler grubunu ifade eder. Bazı bankalar yapılanmalarını genel müdürlük birimleri ve şubelerini müşteri özelliklerine göre yapılandırmışlardır.

⁶² Colgate, M. (1998), *Creating Sustainable Competitive Advantage Through Marketing Information System Technology: A Triangulation Methodology Within The Banking Industry*, International Journal of Bank Marketing, 16/2

⁶³ Kurtuluş, K. (1996), *Pazarlama Araştırmaları*, (5.Basım), İstanbul, Avcıol Basım Yayın, s.204

Pazar bölümlere ayrılmalı, ve bu bölümlerden bir veya daha fazlasını kendisine hedef pazarlar olarak belirlemelidir. Hedef kitlenin belirlenmesi durumunda sunulan ürünlerin en verimli şekilde hitap etme şansı artacaktır.

Ürün ve hizmetlerin hangi kesimleri hedef alacağının belirlenmesi pazarlama yönetimi açısından verilmesi gereken önemli bir karardır. Pazarlama stratejisi oluşturulması ve hedef kitlelere yönelinmesi kararlı bir şekilde olur.

Ticari banklar genelde tüm pazarlara yönelmeye çalışmakta, hedef pazarların ihtiyaçlarının saptanıp bu pazardaki müşterilere uygun farklı stratejiler ile başarılı olmaya çalışmaktadırlar. Tüm pazarı hedef almak bankanın yoğunlaşmasını ve etkin hizmet vermesini güçleştirmekte, giderlerini artırabilmektedir.

Pazarı bölümlerken bankaların hedef seçtiği bölümün ölçülebilirliği, erişilebilirliği ve büyüklüğü de çok önemlidir. Bu bölümlerin ayrı bir pazarlama programı geliştirmeye değecek kadar büyük olması, karlılık için yeteri kadar iş yapabilme potansiyeline sahip olması gerekir.

Pazarlama stratejisinin iki ana ögesi hedef pazarın seçimi ve pazarda belirli bir ihtiyacı karşılayacak olan pazarlama karmasının geliştirilmesi olarak belirlenmiştir.

Üretilen kaliteli hizmet sonucunda müşteri memnuniyeti sağlanacak gelecekte ortaya çıkacak olan yeni Pazar dilimlerine girme konusunda bankanın önceden yaratmış olduğu imaj etkili olacaktır. Bunun yanında yeni pazarlara girmede müşteri memnuniyetinin anlık değil sürekli, geleceğe dönük olmasına dikkat edilmelidir, Pazar bölümlendirme, davranışsal bölümlendirme yapılabilir. Her bir bölümlendirme üretilen mal ve hizmetten çok tüketici ihtiyaçlarına en iyi şekilde cevap vermenin yolları araştırılmalıdır.⁶⁴

⁶⁴ Mucuk, İ., (2001), *Pazarlama İlkeleri*, (13. Basım), İstanbul, Türkmen Kitabevi

2.3. Bankacılıkta Konumlandırma

Konumlandırma, bankanın piyasaya sunduğu ürün ve hizmetin anahtar avantajlarını ve farklılıklarını müşterilerin zihnine yerleştirme çabasıdır. Kesimlere ayırma, hedef belirleme ve konumlandırma, pazarlama yönetiminin stratejik pazarlama ayağını oluşturmaktadır.

Müşteriler sunulan hizmetin farkına varmadıkları sürece bu hizmet üzerine büyük düşünceler geliştirmek ya da büyük çalışmalar gerçekleştirmek, pazarda gerçek başarıya ulaşabilme konusunda yeterli olmayacaktır. Bu nedenle başarılı olabilmek için, pazarlama yöneticileri ve müşteri temsilcileri tarafından sunulan hizmete özgü konumlandırma ve imaj geliştirilmeli böylece müşterilerin farkına varmaları, haberdar olmaları sağlanmalıdır. Konumlandırma bankanın ürünlerinin müşterinin zihnindeki yeridir.

Konumlandırmanın amacı, bankanın ürettiği hizmetin rakip banka hizmetlerinden farklı olarak algılanmasını sağlamaktır. Diğer bir deyişle konumlandırma; her bir hedef pazarda müşterilerin kafasında o hizmet için özel ve tek bir imajı oluşturabilmek amacıyla pazarlama karmasının kullanımıdır. Müşterilere ürünler konusunda bilgi verilmeli ve aynı ürünü sunan rakiplerden farklı olunan noktalar açıkça ortaya konmalıdır. Örneğin kredi kartında kart ücreti alınmaması farklılığı yapan bir banka bu konuda diğer bankalardan farklı olduğunu vurgulayarak müşterilerin zihninde bu özelliği ile yer edinebilir.

Banka hedeflerini gerçekleştirmede karar alma ve kaynak dağılımını sağlamak zorundadır. Bankacılık sektöründe konumlandırma için bazı bankacılık ürünlerini kullanabilir:

- a) Ücretsiz havale ve çek hizmetleri
- b) Hizmet çeşitliliği
- c) Hesap özeti hizmetleri
- d) Postalama hizmetleri
- e) Yetkili gişe hizmetleri
- f) Faiz oranları

- g) Çalışma saatleri
- h) Personelin halkla ilişkileri
- i) Ulaşım ve özel araç park etme kolaylığı
- j) Yeni hizmeti sunan ilk banka olma
- k) Güvenilirlik
- l) Aile bankası
- m) Belli müşteri kesimlerine hitap etme
- n) Modern hizmet binaları
- o) Hizmette hızlilik
- p) Kredi alım kolaylığı
- q) Ünü, imajı, geçmişi
- r) İlgi çekici reklamlar
- s) Kaliteli personel ve yönetici

2.4. Bankacılıkta Pazarlama Karması

Pazarlama karması, bir işletmenin pazarlama planlamasının çeşitli yönlerini tanımlar ve toplam pazarlama çaba ve sunusunu temsil eder. Dengeli bir pazarlama programı ile fiyat, ürün, hizmet, tutundurma ve yer (dağıtım) bileşenlerinden faydalanılabilir.

Ticari bankaların pazarlama bileşimi içinde vereceği kararlar arasında hizmetin dağıtımına ilişkin kararlar önemli bir yer tutar. Günümüz yönetim ve pazarlama kavramı anlayışında müşteri ile yakınlaşmanın artı değer yaratımı, yeniden tasarım ve insan kaynağının geliştirilmesi gibi kavramların önemi anlaşılmıştır. Değişen tüketici tercih ve beklentileri dinamik piyasa gelişmeleri ışığında pazarlama yöneticileri daha ileriye bakmak ve klasik yöntemlerin ötesine geçerek müşterinin önemi anlaşılmış, müşterinin ödediği paranın karşılığını daha fazla vermeye yönelik çalışmalar artmıştır.

Bankalar maliyet, hizmet kalitesi ve hızlılık açılarından verilen hizmetlerin yeniden düşünülmesi, gelişmeler sağlamak üzere işlem süreçlerinde radikal değişiklikler yoluna gidilmiştir.⁶⁵

Bankaların son yıllarda uyguladıkları söz konusu değişim modelleri ;

- a) İşlem süreçlerini azaltma
- b) Bilişim ve ölçümleme sistemlerinin geliştirilmesi ile karar mekanizmasını kolaylaştırıp, çabuklaştırma
- c) Eski görev bölümleri yerine, bankanın çapraz fonksiyonlarını yerine getirebilecek şekilde yeniden yapılanması
- d) Operasyonları merkezileştirip, maliyet ekonomisi, etkin kontrol, birimler arası standardizasyon sağlama ve çözüm olanakları yaratılması,
- e) Kalite kontrol kavramını yerleştirmek ve tüm banka geneline bu anlayış ve sorumluluğu yayabilmek.

2.5. Bankacılıkta Stratejik Pazarlama

Bankalar da tüm işletmeler gibi gelecekte ne yapacaklarına önceden karar vermek zorundadırlar. Bankanın amaçları, kaynakları, kapasitesi ve pazar koşullarının uyumlu bir şekilde kullanılması ile yapacağı atılımlar stratejisini belirler.

Stratejik pazarlama planlaması yönetim sürecinin temelidir. Gelecekle ilgili olup, bankanın tüm bölümlerinde önceden neyin ne zaman, nasıl ve kim tarafından yapılacağına karar vermedir.⁶⁶

Planlama sayesinde, sorunlar ortaya çıktıkça onları çözümleme yoluna gitmek yerine, sistematik bir çalışmaya gidilerek sorunların üstesinden daha kolay gelinir. Planlama banka yönetimin temel sorumluluğudur. Üst düzey yönetim bankanın yönünü belirler ve gerçekleştirilecek stratejileri saptar. Alt düzeyde ise, üst yönetimin belirlediği strateji doğrultusunda yapılması gerekenler belirlenerek icracı olması gereken genel

⁶⁵ Kotler, P. (2000), *Pazarlama Yönetimi*, (Millennium Baskısı), İstanbul, Beta Yayınevi, Çeviren: Nejat Muallimoğlu, s.140

⁶⁶ Tokol, T., (1994), *Pazarlama Yönetimi*, Bursa, s.154

müdürlük birimleri, şubeler ile müşteriler ve banka dışı ilişkili olan tüm kişi, kuruluşlarla ilişkilerin sağlanması için bütün planlama çabaları daha kısa dönemli olarak gerçekleşir.

Rekabetin ve hızlı değişimin sonucu olarak birçok banka dış tehditleri azaltmak veya kaynaklarını kendilerine rekabet avantajı sağlayacak şekilde yönlendirmek için stratejik planlamaya verdikleri önemi artırmışlardır. Gelecekteki riskleri ve belirsizlikleri ortadan kaldırmak için bugünden ne yapılması gerekiyorsa banka bunu belirlemeye çalışır.

Bankaların stratejik pazarlama planı aşağıdaki basamaklardan oluşur.

- a) Bankanın iş hedefleri
- b) İç ve dış faktörlerin denetimi
- c) Pazarlama hedeflerinin belirlenmesi
- d) Hedef pazar ve hizmetlerin belirlenmesi
- e) Pazarlama stratejisi
- f) Kampanyalar
- g) Bütçeler, yeni şube açılması veya şube kapatılması gibi yatırımlar
- h) Diğer bankaların davranışları
- i) Süreci değerlendirme

Bankalar amaçlarına ulaşmak için yine o amaçların doğasından kaynaklanan farklı fonksiyonlar ve stratejiler geliştirmek zorundadır. Amaçlarına ulaşabilmek için en iyi planlamayı yapmak zorundadırlar.

Bankaların faaliyetlerine yön veren amaçları:

- a) Kredilerini – Varlıklarını ve Mevduatını – Kaynaklarını artırmak
- b) Karını artırmak
- c) Yaptığı teknolojik ve fiziki yatırımların getirisini artırmak
- d) Maliyetlerini en az düzeyde tutmak

2.5.1. Bankaların Stratejik Pazarlama Sürecinde Karşılaştıkları Sorunlar ve Çözümleri

Düşük enflasyon ortamında öncelikle bankaların yönetim anlayışı değişmelidir. Son derece dar marjlarla çalışılan bir ortamda yapılan bir kredi hatasının maliyeti çok yüksek olacaktır. Benzer şekilde banka kaynaklarının ekonomik olmayan biçimde en verimli yerlerde kullanılmaması artık bankalara hayati maliyetlere neden olabilir. Banka sahiplerinin bankayı sahip oldukları diğer işlerinin finansörü olarak kullanmaları hem banka hem de diğer işler için çok olumsuz sonuçlar doğurabilir.

Özkaynaklar bankalar için çok önemli bir kavramdır. Bir bankanın özkaynağındaki büyümenin durması bankanın işlem hacmindeki büyümenin de durması anlamına gelecektir. Bankaların verebilecekleri kredi ve garantiler, ortak olabilecekleri iştirakler mevzuat gereği özkaynaklarının belli oranlarıyla sınırlıdır. Özkaynakların içeriğine bakılırsa sermaye, yedekler, yeniden değerlendirme fonu ve net dönem karını görebiliriz.

Maddi duran varlıklar çoğu banka için önemsiz kalemler olduğundan yeniden değerlendirme fonları da ihmal edilebilir büyüklüktedir. Düşük enflasyon ortamında karlarda daralma zaten yaşanacaktır. Özkaynağın büyümeye devam etmesi için geriye iki kalem kalmakta olup bunlar da sermaye ve yedeklerdir. Bu da banka düşük enflasyon ortamına uyum sağlayana kadar hem sermayedarın bankadan temettü çekmemesi (yedeklerin artması, karın bünyede kalması) hem de yeni sermaye koyması anlamına gelmektedir.

Bu dönemde bankalar müşteri sayısında artış sağlayabilmek için elinden geleni yapmalıdır. Genel olarak bankacılık sektörü ve teker teker bankalar önceki yıllarda tek bir büyük müşteriye, devlete bağımlı hale gelmişlerdir. Özel sektörde ise her bankanın peşinden koştuğu büyük sanayi ve hizmet şirket grubu oluşmuştur. Bu şirketlere veriler çoğu kredi, aynı şirketlerle daha önce yaşanan olumlu deneyimler, piyasa istihbaratları ve tanıdık tavsiyeleri sonucunda verilmiş olup, piyasa ve kredi analizi son derece göstermelik yapılmıştır. Daha küçük şirketlere banka kredisi yolu kapalı olduğundan bunlar tipik faktoring ve leasing müşterisi durumuna gelmiştir.

Düşük enflasyon ortamında bankalar yeni müşteri yaratmak durumundadır ve bu müşteriler kredibilitiye sahip kurumlar olmalıdır. Dolayısıyla artık bir banka pazar analizi yapmak, pazar segmentasyonu belirlemek, hedef müşteri grupları oluşturmak ve buna göre pazarlama araç ve hedeflerini ortaya koyarak entegre bir pazarlama stratejisi oluşturup bunu uygulamak zorundadır. Bu yaklaşım sadece kurumlar için değil aynı zamanda bireysel müşteriler için de geçerlidir. Faiz marjlarının düşeceği bir ortamda vadesiz mevduatın önemi devam edecektir. Bu sebeple öncelikli vadesiz mevduat kaynağı olan bireysel müşteri bazında çok önemli gelişmeler hedeflenmeli ve ulaşılmalıdır. Bu müşteriler aynı zamanda komisyon gelirinde artış için de kaynak teşkil edecektir.⁶⁷

Bankalar için pazarlama stratejisinin en önemli bileşenlerinden biri hangi dağıtım kanallarının hangi etkinlikle kullanılacağıdır. Bankalar yeni dönemde bu alanda daha geniş kapsama ve düşük maliyete doğru hareket etmek zorundadır. Böylece bir yandan daha fazla yeni müşteriye ulaşılırken öte yandan mevcut müşterilere de pek çok kanaldan, kalite oynaklığı daha düşük ve çok daha düşük maliyeli hizmet vermek fırsatı bulacaktır. Bugün pek çok banka telefon bankacılığında önemli adımlar atmıştır. Cep telefonlarının yaygınlaşmasıyla bu kanal önem kazanmış ve şekli değişmiştir. Cep telefonu müşterinin bulunduğu her yerde bankasını arayarak işlemini yapmasına olanak vermiştir. İnternetin cep telefonu ile bulunduğu noktada ise wap bankacılığında müşteri sesle değil görüntü ile cep telefonundan işlemini yapma imkanına kavuşmuştur. Günümüzde çalışanların büyük çoğunluğunun işlerini ağırlıklı olarak bilgisayarlar üzerinden yaptığı düşünülürse, internet bankacılığı ihmal edilemeyecek bir kaynaktır ve işlemlerde insan gücü aradan çıktığı için maliyeti en düşük dağıtım kanalıdır.⁶⁸

Kar tutarı, kar marjı ile işlem hacminin çarpımı olduğuna göre, marjlar düşerken karın düşmesinin kısmen de olsa önlenmesi için hacmin artırılması şarttır. Kredi hacminde ve sermaye piyasası işlem hacminde sağlıklı bir büyüme sağlanmalıdır.

Kredi hacminde büyümeye ulaşmak için öncelikle pazarlama stratejisi oluşturulmalı ve uygulanmalıdır. Uygulama aşamasında daha aktif pazarlama

⁶⁷ Çabuk, S., Yağcı, (2003), *Pazarlamaya Çağdaş Yaklaşımlar*, Adana, Nobel Kitabevi

⁶⁸ Aksoy, T., (1998), *Çağdaş Bankacılıktaki Son Eğilimler ve Türkiye’de Uluslararası Bankacılık*, Ankara, SPK Yayınları

yapılmalıdır. Bugünün bankacılık sektöründe aktif pazarlama orta ve küçük ölçekli bankalarımız tarafından daha fazla büyük bankalarca ise nispeten daha az gerçekleştirilen bir yoldur. Yüksek enflasyon ortamında önem verilmeyen kredi türlerine önem verilmelidir. Zorlaşan koşullarda pazarlama yapmada bir teselli unsuru varsa faiz getirisi azalan müşteriler de tüketime ve yatırıma daha fazla yönelerek bankalar için kredi müşterisi olmaya başlamışlardır.

Sermaye piyasası işlem hacminde de büyüme hedeflenmelidir. Öncelikli kaynak daha çok enstrümanın kapsama alınmasıdır. Bugüne kadar ağırlıklı olarak hazine bonoları alım satımıyla kar elde eden bankalar, kamu kağıdı stokunun azalması ve marjın daralmasıyla birlikte, yabancı ülke kamu ve özel sektör bonoları, döviz kurları, yerli ve yabancı hisse senetleri konusunda da uzmanlık geliştirmek ve buralardan da para kazanmak durumundadır.

Kar marjlarının daralması, kredi ve sermaye işlemleri hacminde artış gerektireceği için risk yönetimi her zamankinden daha önemli hale gelecektir. Bankacılık risk alınarak yapılan bir iştir. Yapılan tüm işlemlerin sürekli ve detaylı takibi için bankanın işletim sisteminin bir parçası olarak risk takip ve yönetim sistemi kurulmalı, tüm risk yaratan kalemler anında izlenmelidir. Tüm işlemlerin ve ürünlerin maliyeti bankanın sistemince izlenmelidir. Genel Müdürlük birimlerinin ve şubelerin teftişi ihmal edilmeden düzenli olarak yapılmalıdır. Teftiş ekipleri güçlendirilmeli, Bankacılık Yasasında zorunlu tutulan “risk yönetimi” birimi banka genel müdürlüklerinde ihdas edilmelidir.

Hacmi artırmanın yanında, bankalar faiz marjındaki düşüşe karşı koyacak girişimlerde de bulunmalıdır. Gelir tarafında, faiz oranı daha yüksek kredilere ağırlık verilmeye çalışılmalıdır. Bunun çok etkin bir yolu, pazarlık gücü daha az olan küçük ve orta boy işletmelere kredi portföyünde ağırlık vermektir. Aynı zamanda daha küçük müşterilere girerken, kredi tahsis ve takibinin çok daha dikkatli bir şekilde ama büyümeyi baltalamayacak bir ticari anlayışla yapılması gerekmektedir.

Banka giderleri içinde en büyük belirleyici kalemi oluşturan mevduat faiz oranları daha çok piyasa genelinde oluşmakta olup, bir bankanın piyasa ortalamasının altında bir faizle mevduat toplayabilmesi için itibarının veya güvenilirliğinin

diğerlerinden daha fazla olması gerekir. İtibar ve güvenilirlik kısa vadede yukarı çekilebilecek kavramlar değildir. Maliyetsiz kaynakları artırmak için kısa zamanda sonuç verecek çabalar sarf edilmelidir. Aynı zamanda uluslar arası bankalardan alınan krediler mevduattan daha ucuz fon kaynağı olabilir. Yurtdışı kaynaklı fonları sağlamak da yine bankanın itibarı ve güvenilirliği ile orantılıdır.

Banka yönetimlerinin elindeki bir finansal yönetim aracı, vade farkı yönetimidir. Faizlerde düşüş trendi olan bir ortamda, plasmanlarda uzun vadeye gidilerek mevcut durumdaki yüksek faizlerin kilitlenmesi ve buna karşılık fonlarda vadelerin kısaltılarak mevduatlar her yenilendiğinde faiz yükünün düşmesi saplanır. Türkiye’de mevduatların ortalama vadesinin zaten 3-6 ay arasında olması bu açıdan bankaları rahatlatıcıdır. Ancak ortalama kredi vadeleri de yaklaşık aynı uzunluktadır. Bu durumda kredilerdeki vadelerin mümkün olan en kısa zamanda uzatılmaya başlanması gerekir.

Son yıllara kadar tüm bankalarca ihmal edilmiş olan hizmet gelirleri artık bankalar için dikkatle izlenen önemli bir gelir kaynağı olmuştur. Bu amaçla öncelikle ücret veya komisyon alınmayan işlemlerden müşteriye maliyet eklenmeye başlamıştır. Banka sistemini veya personelinin kapasitesini kullanan her işlem için çok sembolik olsa da ücret talep edilebilir. Sembolik ücretler binlerce müşterinin işleminden alınması halinde çok önemli rakamlara ulaşabilir. Mevcut durumda komisyon alınan işlemlerin ise bedelini artırma yoluna gidilebilir. Veya müşterilerin işlem hacmi ile ters orantılı olarak değişen tarifeler uygulanabilir.⁶⁹

Son dönemlerde ücret komisyon gelirlerini artırmak isteyen bankalar, teknolojik imkanlardan da yararlanarak müşterilerine cep telefon faturalandırmalarındaki tarife seçenekleri gibi komisyon – masraf tarifesi seçeneği dahi sunmaya başladılar. Örneğin bir banka ; bankacılık işlemlerinde müşterilerine “bankacılık işlemlerini çok daha ucuza yapabilecekleri , şeffaf ve rakipsiz bir hizmet modeli” sloganı ile -x- Tarife isimli işlem – komisyon paketi ürünü geliştirerek reklam kampanyaları ile duyurmuştur. -x- Tarife ile müşterilerin en sık kullandığı; para transferi, çek tahsilatı, cüzdan-ekstre yazdırma gibi işlemler paketlenerek, aylık tek bir ücret karşılığında, müşteriye ihtiyacı kadar işlem yapabilme olanağı sağlanmış müşterilerin böylelikle, tarife içeriğindeki

⁶⁹ Öngör, Y.A., (2010), *Benden Sonra Devam*, (4. Basım), İstanbul, Alametifarika Yayınevi, s.133

işlemlere ayrı ayrı ücret ödemek yerine, bir tarifeyi satın alarak çok daha düşük bir ücret karşılığında 1 ay boyunca ihtiyaçları kadar işlem yapma hakkı elde etme imkanı sunulmuştur.

Diğer önemli gelir kaynağı, bağlı finansal şirketlerin ürünleridir. Bugüne kadar çoğu banka ile sahip olduğu veya aynı grupta bulunduğu leasing, factoring, sigorta, yatırım şirketleri arasında mesafeli bir ilişki olmuştur. Bu şirketlerin güçlü bir işbirliği yapması durumunda bol miktarda çapraz satış yapmak mümkün olabilir. Böylece bir taraftan hem bankaya hem de diğer finansal şirketlere yeni müşteri yaratılır ve işlem hacmi artarken, öte yandan banka satışını gerçekleştirdiği bağlı şirket ürünü üzerinden (yatırım fonu, sigorta poliçesi vb.) komisyon almalıdır.

Bankalar düşük enflasyon ortamında aracılık ve danışmanlık faaliyetlerine ağırlık vermek zorundadır. Bu faaliyetlerin en güzel yanı, hepsi için bilançoyu büyütmeden ve danışmanlık için, özkaynak düzeyinden bağımsız olarak ve risk yaratmadan görece yüksek gelir sağlamalarıdır. Dolayısıyla danışmanlık ve aracılık faaliyetleri özkaynak getirisini yükselten işlemlerdir. Günümüzde artık kurumlar müşterilerini tanımak, çekmek ve onlarla ilişkilerini yapılandırmak için analitik ve teknolojik araçlar geliştirmekte birbirleri ile yarışıyorlar. Pazarlama modellerinin karşısında durabilmek için kendi pazarlama stratejilerini, işletim yapılarını ve sistemlerini geliştirmek zorunda olduklarını farkına varıyorlar.

Liderliği yakalamak ve sürdürmek isteyen bankalar, ürün şekillerini, promosyon taktiklerini, hizmet seviyelerini ve her bir müşteri için anlamı olan kanal ihtiyacını belirlemek amacıyla bireylerden elde ettikleri bilgileri kullanacaklardır.

2.5.2. Bilgi Teknolojileri ve Stratejik Pazarlama

Türkiye’de bilgi teknolojilerinin en yoğun olarak kullanıldığı işkollarından birisi de bankacılıktır. Bankacılık sektörü milyonlarca kişiye çok sayıda ürün sunarken, müşteri başına birim zamanda düşen işlem sayısı da gerek operasyonel, gerekse müşteri ilişkileri yönetimi için Bilgi Teknolojileri kullanımında önder rolü oynaması da doğaldır. Yıllardır süregelen gelişmelere baktığımızda da gerek bankalarımızdaki teknolojik altyapının oldukça güncel ve daha ileri ülkelerdeki meslektaşlarıyla

kıyaslanabilir olduğunu, gerekse bunun geçekten yoğun emek gerektiren değerli uygulamalarla desteklenip bankaların kendi müşterilerine kolaylık, hız ve hizmet kalitesi olarak yansıdığını görürüz. Hatta zaman zaman rastladığımız bazı örnekler, Türkiye’de sunulan bazı bankacılık hizmetlerinin teknoloji ve finans sektöründe çok gelişmiş olan ülkelerde bile bulunmadığını ortaya koyuyor.

Türkiye’deki bankaların sunduğu üstün hizmetlere verilecek örneklerin başında otomatik ödemeler gibi ürünler geliyor. İleri batı ülkelerinin bir çoğunda telefonla bankanın interaktif sistemini arayarak birkaç tuşla yatırım fonu satıp kredi kartı borcunun anında ödenmesi gibi işlemlerin yapılmadığını görüyoruz. Bu güzel örneklerle karşın teknoloji ve insan kaynaklarını kullanarak teknoloji kullanımında daha ileriye gidilmesi mümkün olabilir.

1980’lerin sonundan beri hayatımıza giren ve bu dönemin parlayan yıldızı olan bireysel bankacılık bile parayı bireysel müşterilere satmak değil bireysel müşterilerden para toplamak üzere kurulmuştu. Bireylerden para toplama işinde birbirleriyle yarışan bankalar, müşterilerine kolaylık sağlamak ve her zaman her yerde ulaşılabilir olmak için bilgi teknolojisi kullandılar. Ve dünyanın hiçbir yerinde olmayan hizmetleri müşterilerine sundular. Ancak paranın düşük maliyetle kısa bir süre için de olsa kasaya girmesi ve devlete satılabilmesi uğruna, büyük teknoloji yatırımları ile gerçekleştirilen bu üstün hizmetler, dünyadaki örneklerin aksine herhangi bir ücret ve komisyon almadan sunulabiliyordu.

Ekonomik koşullara paralel olarak önemli bir değişim de bankaların odaklandığı konularda yaşandı. Sadece kurumsal bankacılığı yeterli gören, bireysel hizmetlerde ise en üst gelir grubunun dışında başka kimseye hizmet vermemeyi ilke edinen bankalar, geç de olsa perakende, KOBİ veya esnaf denilen kesimleri de müşterileri arasına almak zorunda kaldılar. Yanı sıra bireysel bankacılık hizmetlerini de geliştirerek açığı kapatmaya çalıştılar.

Para satmaktan ziyade para toplamanın önemli olduğu geçmiş dönemde, bireysel bankacılık hizmetlerinde birbirleriyle yarışan bankaların bir kısmı, aceleyle birbirinden kopuk olarak tasarlanıp geliştirilen veya satın alınan, çoğu kez günü kurtarma amacıyla bir an önce yetiştirilen uygulamalar kullanmak zorunda kaldılar.

Bilişim Teknolojisi yöneticileri de ilk dönemlerde uygulama geliştirmek yerine kolay yolu seçerek teknik satın almacılık yapmayı tercih ettiler. Zamanla bankalar kendi ihtiyaçlarına uygun yazılımları bünyelerinde bulundurdıkları personel sayesinde sonuçlandırma yoluna gittiler. Böylece en az harcama ile en çok faydayı sağlayan, iş hedeflerini tam olarak destekleyen uygulamaları gerçekleştirdiler.⁷⁰

2.5.3. Krizde Bankacılıkta Stratejik Pazarlamanın Önemi

Türkiye’de yaşanan Kasım 2000 ve Şubat 2001 krizleri ardından toparlanma sürecine girilen ekonomik dönemde Bankacılık alanında reform niteliğinde gelişmeler olmuş, Banka sayısı eskiye göre azalmış sermaye yeterlik rasyosu kriteri ve bankacılık üzerindeki yaşanan olaylardan alınarak dersler sonucu denetimin artırılmıştır.

Amerika’da kendini gösteren ekonomik kriz birkaç sene içinde tüm dünyaya yayılmış 2008 yılı sonbaharında Türkiye’ye de sirayet etmiştir. Bu dünya krizinden her ülkenin etkilenmesi kuşkusuz kendi koşullarına göre farklılık göstermektedir. Türkiye’nin içinde bulunduğu kriz ortamında işletmelerin doğrudan karşılaştıkları ve aynı zamanda her ekonomik krizin temel özellikleri olan başlıca sorunlar; iç talebin daralması ve rekabet koşullarının giderek artması şeklinde olmuştur. En basit bir ifadeyle yaşanan ekonomik krize karşı Türkiye’de ulusal ve uluslararası düzeyde stratejik pazarlama yapan şirketlerin içerideki ekonomik krizle mücadele ederken, dışarıdan gelen olumsuz etkilere karşı en alt seviyede etkilenmeleri için çözüm odaklı pazarlama programları ve iş modellerini süratle hayata geçirmeleri gerekir.

Kriz dönemlerinde işletmeler ve bankalar siyasi, ekonomik ve sosyal olaylardaki değişimleri yakından izlemeliler ve bu sırada yönetim bilgilerini artırarak şirket körlüğünden kurtulmalıdırlar.

Türkiye’de 1990 yılından beri karşılaştığı Körfez krizi, Uzakdoğu krizi, 5 Nisan Kararları, Rusya krizi ve ardından 2001’deki bankacılık krizi gibi pek çok kriz yaşandı. Tüm bu krizler derin yaralar açtı. Ekonominin olumsuz yansımalarına maruz kalan tüm işletmeler gibi bankaların da pazarlama stratejilerini doğru hedeflere yönlendirmesi başarı sağlayan temel unsur olacaktır.

⁷⁰ Öngör, Y.A., (2010), *Benden Sonra Devam*, (4. Basım), İstanbul, Alametifarika Yayınevi, s.249

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

2008 – 2009 EKONOMİK KRİZİ ORTAMINDA PAZARLAMA ANLAYIŞI VE BANKACILIK SEKTÖRÜ UYGULAMASI

ABD’de yüksek riskli mortgage (tutsat) kredilerinde başlayan kriz, tüm dünya ekonomilerine 2008 yılından itibaren damgasını vuracak şekilde hissedildi. ABD’deki tutarı 10 trilyon doları bulan tutsat kredilerinin, yaklaşık 1,4 trilyon dolarının batık yüksek riskli tutsat kredilerinden oluştuğu biliniyordu. Bu kredilerin yaklaşık %40’ı da başta İngiltere, Fransa, Almanya, Hollanda, Belçika, İsviçre olmak üzere, Avrupa ülkelerindeki bankaların portföyünde bulunuyordu. Bu nedenle kriz, ABD ile sınırlı kalmayarak Avrupa’ya da sıçradı. Her ne kadar krizin Eylül 2008’den sonra hızlandığı, tam olarak ortaya çıktığı görülse de, aslında kriz 2007’nin son çeyreğinde etkilerini göstermeye başlamıştı. ABD’de başlayan tutsat krizi, önce gelişmiş ülkelerdeki finans piyasalarını çalkaladı, Borsalarda 2006 yılına göre, 25 trilyon doları aşkın kayıplar yaşandı, Lehman Brothers başta olmak üzere, dev bankalar iflas ettiler, ABD’nin iki numaralı bankası Bank of America, küresel kredi krizi nedeniyle yaklaşık 46 milyar dolar zarar eden dünyanın en büyük aracı kurumu Merrill Lynch’i 50 milyar dolara satın alma kararı aldı. ABD’de yatırım bankacılığı tarihe karıştı. Krizin küresel çapta bir mali krize dönüşmesi üçüncü çeyreğe kadar küresel bankaların 400 milyar doları aşkın zarar etmesine yol açtı. Dünyanın en büyük bankalarından 10’u (Bank of America, Barclays, Citibank, Credit Suisse, Deutsche Bank, Goldman Sachs, JP Morgan, Merrill Lynch, Morgan Stanley ve UBS), her biri 7 milyar dolar vermek suretiyle 70 milyar dolarlık acil yardım fonu oluşturmaya ve dünya piyasalarındaki panik havasını önlenmeyi amaçladılar.

Krizin etkisi hissedilince başta ABD, Almanya, İngiltere, Fransa, Japonya, İrlanda tarafından olmak üzere, 6 trilyon doları aşan ekonomik paketler açıklandı. Ancak finansal kriz durulmayarak reel sektöre de yansdı. Başta otomotiv sektörü olmak üzere birçok şirket derin mali krize girdi, milyonlarca kişi işini kaybetti. Kriz 2009 yılında daha da derinleşerek içinde bulunulan 2010 yılında da etkisini sürdürmektedir.⁷¹

⁷¹ “2008’e Damga Vuran Ekonomik Gelişmeler”, (Erişim: 22.2.2009), <http://www.tumgazeteler.com/?a=4434581>

1. Bazı Ülkelerde 2008 – 2009 Krizinin Hissedilme Şekilleri

ABD’de başlayan ekonomik kriz, Avrupa’dan sonra tüm dünyayı etkisi altına aldı. Öyle ki, Rusya, Brezilya, Çin, Hindistan gibi dev gelişmekte olan ülkeler her ne kadar büyük döviz rezervleri nedeniyle krizden etkilenmeyecek gibi görüldülerse de, büyüme hızlarındaki keskin düşüşler sebebiyle, bunlar da krizden olumsuz etkilendiler. Bazı ülkelerin ekonomik krizle ilgili sıkıntıları hakkındaki bilgiler aşağıda verilmiştir.

ABD: Başkan olduktan sonra 838 milyar dolarlık 4. ekonomik paketi açıklayan Başkan Obama, “enkaz” devraldığını pek çabuk kavradı. Obama, sorumluluk üstlenilmesi ve harcamaların kontrol altına alınması gerektiğini ifadeyle mevcut bütçe açığının uzun süre devam ettirilemeyeceğini kaydetti. Obama, “Washington’a son birkaç yılda hakim olan anlayışta görüldüğü gibi, istediğimiz kadar harcıyıp sorunları yeni bütçeye, yeni yönetime hatta yeni nesillere aktaramayız. Şimdi bu açıkların bedelini ödüyoruz. Sadece 2008’de 250 milyar dolar borç faizi ödedik. Yani vergi mükelleflerinin verdiği paraların onda biri faize gitti!” şeklinde konuştu.⁷²

Rusya: Petrol gelirleri azalan Rus ekonomisinde, kriz reel sektörde derinleşmeye başladı. Ocak 2009 içerisinde sanayi üretimi Aralık 2008’e göre %19.9, 2008’in aynı dönemine göre de %16’lık bir kayıp yaşadı. “Kontrollü devalüasyon” politikası çerçevesinde, ruble dolar karşısında Ocak 2009 ortalarında 16. kez devalüe edildi ve son 10 yıldır dolar karşısındaki en büyük değer kaybına uğradı. Ruble Kasım 2008’den Ocak 2009 ortalarına kadar dolar karşısında %27 değer kaybetti.⁷³

Japonya: Japon Merkez Bankası Ocak 2009 ortalarında faiz oranlarını %0.1’e düşürerek, ABD Merkez Bankası’nın da altına çekti. Büyümenin %0 olacağı yönündeki tahminin bile “iyimser” bulunmaktadır. Japonya’da batan şirket sayısı 2007’ye göre

⁷² “Obama:Bütçe açığı yarıya indirilecek”, (24.2.2009),

http://www.bbc.co.uk/turkish/news/story/2009/02/090224_obama.shtml

⁷³ “Rusya’da Sanayi Üretimi Azaldı”, (17.2.2009), <http://www.margiana.com/haber/176439>”.

2008 içerisinde %24,7 arttı.⁷⁴ Bu duruma göre, ABD'ye paralel olarak Avrupa'nın ve 15 yıldır ekonomik durgunluktan bir türlü sıyrılamayan Japonya'nın da resesyona girmeye başladığı ileri sürülmektedir.

Almanya: Vatandaşlara ve şirketlere milyarlarca Avro'luk destekle vergi indirimi sağlayacak olan, ikinci konjonktür paketi, Şubat 2009 ortasında federal mecliste (Bundestag) kabul edildi. Böylelikle çocuklu ailelere de daha fazla para verilmesi, kamu alanında daha fazla yatırım ve şirketlere daha fazla yardım yapılması öngörülmektedir. Alman hükümeti ekonomik kriz nedeniyle 2009'da 50 milyar Avro gibi rekor düzeyde bir borç alacak.⁷⁵

Çin: 2009 büyüme tahminleri IMF'ye göre %6.7, Uluslararası Finans Enstitüsü (IIF)'ne göre ise %6,5 civarındadır. Bu durum, %11 büyüme oranından bu noktaya gelen Çin için neredeyse durgunluk demektir.⁷⁶ Özellikle ABD'de yaşanan kriz sebebiyle Çin'in de, krizle baş edebilmek amacıyla ABD'yle ortak hareket etmesi kaçınılmaz gözükmemektedir. Çünkü dış ticaret fazlası verdiği ve en fazla ihracat yaptığı ABD'den gelecek taleplerin kısılması, Çin'i daha da olumsuz etkileyecektir.

Macaristan: Küresel ekonomik kriz, Macaristan'da Aralık 2009 içerisinde sanayi üretiminin %23,3'lük düşüşüyle adeta çökmesine sebebiyet verdi. Benzer son düşüş, Komünist rejimin 1990 yılında yıkılmasından sonra sadece bir kez yaşanmıştı.⁷⁷

Ukrayna, Macaristan, Polonya, Romanya, Bulgaristan, Litvanya gibi Doğu Avrupa ülkelerindeki ciddi ekonomik sorunlar ve Türkiye'nin 1994 ve 2001 ekonomik krizlerine benzer dalgalanmalar mevcuttur. Eğer AB destek veremezse, bu ülkelerin ciddi sorun yaşayacağı ileri sürülmektedir.⁷⁸

⁷⁴ Florian Gathmann, "Deutsche pessimistischer als andere EU-Bürger", (18.01.2009), <http://www.spiegel.de/politik/ausland/0,1518,601616,00.html>

⁷⁵ "Almanya'da 2. Kriz Paketine Onay", (20.2.2009), <http://timeturk.com/almanyada-2.-kriz-paketine-onay--53910-haberi.html>

⁷⁶ Eğilmez, M., Revize 2009 Tahminleri, Radikal, (3.2.2009)

⁷⁷ "Macaristan'da Sanayi Üretimi Çöktü", (10.2.2009), <http://www.haberajans.com/habereGit.php?haberUrl=http://www.haberler.com/macaristan-da-sanayi-uretimi-coktu-haberi/>

⁷⁸ Gökçe, D., "Spekülasyon Gene Herkesin Damarlarında", (25.2.2009), Akşam Gazetesi.

Türk Dünyası: Kazakistan'da ekonomide beklenen büyüme gerçekleşmedi. Düşen petrol ve doğalgaz fiyatları sebebiyle 2008 büyüme oranı sadece %3,1 olup, 2006'daki %10,6'lık ve 2007'deki %8,5'in oldukça altında kaldı. 2009 için ise, petrolün varilinin 40 dolar olacağı varsayımına göre büyümenin de sadece %2 civarında olacağı bizzat Ekonomi ve Bütçe Planlama Bakanı Bakhyt Sultanov tarafından ifade edildi. Büyüme hızı düşerken, enflasyonda da düşüş yaşandı. 2007'deki %18,8'lik orana karşılık 2008 oranı %9,5'tur. 2009 için hedeflenen enflasyon oranı da %9'dur.⁷⁹

Kırgızistan'da ise ekonomik kriz insanlara ellerindeki ekmek teknesini sattırmaya başladı. Yokluk ve krizin etkisiyle Kırgız Türkleri, süt ve süt ürünü elde etmek maksadıyla ellerinde bulunan büyük baş hayvanlarını satmak zorunda kaldılar.⁸⁰

Avustralya: Avustralya parlamentosu, 27,4 milyar dolarlık ve o güne kadar en büyük ekonomiyi teşvik paketini (GSYİH'nın yaklaşık %2 ve 2010 yılının ise yüzde 1,3'ü) kabul etti.⁸¹

Süper güç olarak adlandırılan ABD'nin ekonomik krizin başladığı ve derinden etilediği bir ülke olması diğer kıtalara krizin etkilerinin sıçramasına neden olmuştur. Türkiye de krizi, içinde bulunduğu coğrafi konum ve ekonomik ilişkilerinin yoğun olduğu diğer ülkeler gibi kaçınılmaz olarak hissetmiştir.

2. 2008 – 2009 Krizinde Karşılaşılan Temel Sorunlar

2.1. Talep Daralması Sorunu

Gerek Türkiye, gerekse de yurtdışı piyasalarda ciddi bir talep daralması yaşanıyor. İçinde bulunulan global krizde işletmelerin gelirlerindeki düşüşün yanı sıra, ihracat gelirleri de ciddi oranda düşüş eğilimindedir. İşletmelerin bu dönemde ciddi anlamda düşen satışlar ve yaşanan talep daralması baskıları karşısında mevcut işlerini

⁷⁹ “Kazakhstan: Astana acts to Bolster Banks and contain rising unemployment”, (22.1.2009), <http://www.eurasianet.org/departments/insightb/articles/eav012209.shtml>

⁸⁰ David Trilling, “Kyrgyzstan: Farmers in distress turn to selling livestock”, (23.01.2009), <http://www.eurasianet.org/departments/insightb/articles/eav012309.shtml>

⁸¹ “Avustralya Kesenin Ağzını Açtı”, (13.2.2009), http://www.haberonda.com/avustralya_kesenin_agzini_acti.htm

koruyabilmeleri en önemli önceliğidir. Yeni yatırım gerektiren farklı işkollarına yönelmek değil mevcut işi korumak en önemli faaliyet olacaktır.

2.2. Likidite Riski

2008’de başlayan kriz ilk olarak finansal kriz olarak ortaya çıkmıştır. Uluslararası bankalar ve diğer finansal kurumlar tüm dünyada çok ciddi mali zararlarla karşılaşp devlet yardımları ile ayakta kaldılar. Sonuçta bir kredi daralması oldu, bu daralma da doğal olarak kredi ihtiyacı olan reel sektörü de doğrudan etkiledi. Kredi bulmak zorlaştığında krize elinde stoklarla giren işletmeler likiditeye sıkıştı. Likiditeye sıkışan işletmelerin ödemekle yükümlü oldukları banka kredileri geri ödenmediğinde bankalar alacaklarını tahsil edememe sorunu ile karşılaşmaya başladı, bazı işletmeler ve bankalar likidite sıkışıklığı sarmalının içine girdiler.

2.3. Müşteri Riski

Belirsiz ekonomik ortam, işten çıkarmalar, ücretsiz izinler, yarı zamanlı çalışma saatleri, maaş ve ücret kesintilerine, prim ödemelerinin durdurulmasına ve maliyet azaltıcı masraf kısımlara yol açmış durumdadır. Gelecekle ilgili gelir beklentilerinin genelde negatif olmasının yarattığı psikoloji de eklendiğinde, genel olarak talep daralmasının olması son derece doğaldır. Karların ve ciroların azalması da bunun sonucudur. Her kesimdeki müşterinin eskisine göre çok daha fazla fiyata duyarlı olacağını bilmek gerekir. Müşterilerde meydana gelen değişimleri anlayamayan ve buna karşı strateji geliştirip uygulanamazsa bu müşteriler kendilerini en iyi anlayan rakiplere kayacaklardır. Müşteriler kaybolmaya başlarsa likidite riski artacak, hayati tehlike yaratabilecektir.⁸²

⁸² Kırım, A., (Temmuz 2009), *Krizden Nasıl Çıkarız*, (1.Basım), İstanbul, Sistem Yayıncılık, s.55-57

3. Krizde Karşılaşılan Temel Sorunların Ekonomik Olarak Çözümleri

Her üç sorunda aslında işletmenin varlıklarının likit olmaması sonucunu getirmektedir. O halde nakit bulma kolaylığı krizden olumsuz etkilenmemek için en önemli unsur olacaktır.

3.1. Bilançoya Kar-Zarar Tablosundan Daha Fazla Önem Verilmeli

Farkında olunsun veya olunmasın, nakit akışını korumak kriz ortamında her işletmenin en temel meselesidir. Büyümek önemli bir hedef ama yine de birinci öncelik nakit olmalıdır. Çıkabilecek anlık olumsuz koşullar karşısında yeterli nakde sahip olunması gerekir. Nakit için üç temel kaynağı bulunmaktadır işletmelerin faaliyet gelirleri, işletme sermayesi ve varlıkların satışı. Satış konusunda artık yüzde kaç kazanıldığı değil stoklar ve alacaklara ne kadar ve hangi süreyle nakit bağlamamız gerektiği önemlidir. Yeni yatırım projesini ne kadar nakit çıkışına karşın ne kadar nakit girişi yapacağı şeklinde değerlendirmek gerekecektir.

3.2. Nakit Başa- Baş Noktasının Aşağı Çekilmesi

Yeni bir kavram olan nakit başa-baş noktası kavramı, bu seviyeden aşağı düştüğünde bir şirketin sabit maliyetlerini karşılamak için ek finansman bulmak ya da elindeki varlıklardan bazılarını satmak zorunda kalacağı noktaya verilen isimdir. Bu zorunluluk durumuna düşmemek için elbette satış gelirlerine ihtiyaç vardır. O zaman nakit başa – baş noktasını pozitif bir nakit akışını muhafaza edebilmek için gerekli olacak asgari satış cirosu ya da miktarı olarak tanımlayabiliriz.⁸³ Bunu korumak hem işletmeler hem de bankalar için işlerin bir kısmını fason yaptırmak gibi bir yöntem seçilebilir.

3.3. Büyüme Çabalarında da Nakit Konusuna Odaklanılması

Şirket yöneticileri, uzun yıllar boyunca büyümeye odaklandılar. Bankalar ve işletmeler Pazar paylarını artırmak için önemli çabalar verdiler. Bugün bunun yanında

⁸³ Kırım, A., (Temmuz 2009), *Krizden Nasıl Çıkarız*, (1.Basım), İstanbul, Sistem Yayıncılık, s.62

nakit verimliliği önem kazanmıştır. Pazar payımızdaki artış daha fazla stok daha uzun alacak vadeleri ve yalınlıktan uzaklaşıp karmaşıklıktan iş yapma şekillerine gömülmüş olan nakit miktarına kıyasla orantısız olmamalıdır. Eski alışkanlıkların süratle terk edilmesi lazımdır. Ciro ve Pazar payı artışından bazen, bile bile vazgeçmek gerekebilir.⁸⁴

3.4. İşin Operasyonel Detayları İle Daha Fazla İlgilenme

Çalışanlara daha fazla yetki ve sorumluluk verme onların işlerine ve operasyonel süreçlere fazla karışmama uzaktan denetim yapan yönetici kalıbı normal zamanlar için geçerliken artık bu yönetim anlayışının değişmesi gerekmektedir. Müşteri ziyaretleri dışında dışarıda geçirilecek zamanları azaltmak onun yerine işyerinde kalarak işlemler hakkında daha detaylı bilgi sahibi olan yönetim anlayışına geçmek gerekir. Bankalarda şubelerin kredi verme yetkileri sınırlandırmak, belli konularda yapılacak yazışmalarda ilgili birimin müdürü ve ikinci adamının imzalarının zorunlu olarak atılması, yetki devirlerinin azaltılması şeklinde uygulamalar getirilebilir.

3.5. Müşteri Risklerinin Süreklilik Bazında Yönetimi

Müşteri ve satış cirosu kaybetme riskini yönetebilmek için piyasalar ve müşteriler hakkında detaylı bilgiler toplanmalıdır. Bu bilgilere göre yeni stratejiler belirlenmelidir. Piyasadan gelen bilgiler dayanıklılık bakımından çok önemlidir. Bankalar ise kredi müşterilerinin risklerini yönetmede piyasadan topladığı bilgilere göre erken uyarı sistemini işletebilirler, mevduatı olan müşterilerin diğer bankalarla olan ilişkilerli karşısında onları kaybetmemek için gereken pazarlama araçlarını erkenden kullanmak için harekete geçebilirler.⁸⁵

3.6. Kontrolü Gerçek Zamanlı Olarak Yapma

İşletmeler genellikle yıllık olarak belirledikleri hedeflerini üç aylık dönemlerde kontrol ederek hedefleri gerçekleştirme durumlarını geldikleri noktayı görürler.

⁸⁴ Pekel, B., *Krizin Panzehiri Başarılı Nakit Akışı Yönetimi*, Türkiye Parekendeciler Federasyonu http://www.tpdf.org/haberler.php?haber_id=2009063094904

⁸⁵ Kurban E. P., (2002), *Küresel Rekabet Aracı Olarak Müşteri İlişkileri Yönetimi ve Halkla İlişkilerin Rolü*, Ege Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İzmir

Bugünün şartlarında günlük olarak bulunan noktayı görmek önem kazanmıştır. Hedefler performans durumu daha sık aralıklarla gözden geçirilmeli gelinen noktaya bakıldığında tedbir alınması gerektiğinde duruma göre işlemler gerçekleştirilmeli. Bankalarda günlük olarak raporlama sistemleri geliştirilerek hedeflerin neresinde olunduğuna birim yöneticilerince günlük olarak bakılmalı gereken iş planları koşullara göre revize edilmelidir.

4. 2008–2009 Krizinde Pazarlama Birimlerinin Alması Gereken Yeni Sorumluluklar

4.1. Marka Yönetimi

Şirketler kriz öncesi dönemde satış konusunda ciddi yatırımlar yaptılar, satışlar konusunda ciddi stratejiler geliştirdiler. Müşteriler sürekli olarak yeni ihtiyaçlar geliştirdiler, yeni alış veriş deneyimleri arıyorlar, bütçeleri ve değer verdikleri konular sürekli olarak değişiyor. Yeni iletişim kanalları örneğin gazete yerine internet önem kazanmaya başlarken, dağıtım kanalları da buna paralel olarak değişmektedir. Değişen koşullar gereği işletmeler eski pazarlama ve satış stratejilerine güvenmek yerine yeni pazarlama ve stratejilere yönelmelidir.⁸⁶

İçinde bulunulan durgunluk ve çalkantı döneminin sonucu olarak müşteri davranışlarında değişiklikler olmuştur. The Economist Dergisinin 30 Mayıs 2009 sayısında “Krizde ABD İş Dünyası konulu bir ek yayınlanmış olup, özellikle yüksek gelirli müşteri kesiminin davranışlarında nasıl radikal değişiklikler olduğuna dikkat çekilmiştir.

Söz konusu araştırmada Amerikalıların daha ucuza yöneldiği tespit edilmiş, çalışanların işlerini kaybetme korkusu yaşadıkları, sahip olunan konutların ve diğer ortaklıkların eskisi gibi gelir getirmemesi sonucunda alış veriş kalıplarının değiştiği vurgulanmıştır.

Yeni tüketici davranışlarının düşük fiyatlı iş modelleri geliştiren satıcı firmaların işlerini artırdığı da aynı araştırmada yer bulmuştur.

⁸⁶ Kırım, A., (Temmuz 2009), *Krizden Nasıl Çıkarız*, (1.Basım), İstanbul, Sistem Yayıncılık, s.102

Bu davranış kalıbı değişiklikleri mutlaka en ucuza yönelme şeklinde değil, örneğin evde daha fazla vakit geçirme eğilimine giren tüketici karşısında, girişimciler için bir başka davranış değişikliği sonucunu getirmektedir. Örneğin DVD kiralama şirketleri bu eylemden faydalanarak müşterilerini artırma yoluna gidebilirler. Bankalar içinde yukarıda değinilen örnek çalışma gibi bankacılık hizmetlerinden yararlanan müşterilerine farklı ücret tarifeleri sunarak tüketici açısından tasarruf yapma imkanı sağlayarak müşteri kaybetmenin önüne geçilebilir.

İçinde bulunulan kriz döneminde marka iletişimi gibi tek taraflı pazarlama stratejileri riskli bir hale gelmiştir. Şirketler 2000 yılından beri marka değerlerinde ciddi kayıplar vermektedir.⁸⁷

Bugün artık dünyanın en güçlü markaları bile çok ciddi anlamda değer kaybetme riskiyle karşı karşıyadır.⁸⁸ Marka sadakati kavramı eski önemini ciddi anlamda yitiriyor. Belli bir markaya sadık olan müşteriler bir yıl sonra aynı soruyla karşılaştığında önemli bir bölümü o markaya sadık olmadıklarını söylemişlerdir. Üstelik bugünün çalkantılı ve belirsizlik ortamı, hem içinde yaşanılan dönemde hem de orta vade gelecekte marka riski yönetimini çok zorlu bir süreç haline getirmiştir.

Müşterilerin “x bankası benim bankam ondan vazgeçmem” veya 30 yıldır “x bankasının müşterisiyim bankamı değişmem” gibi söylemleri vardır. Ancak içinde bulunulan dönemde müşteriler ben bankaya şu kadar para kazandırıyorum karşılığında ne alabilirim bankadan sorusunu sık sık kendilerine sordukları ve eski sadık müşterilerin dahi bankalarını değiştirmeye başladıkları görülmektedir. Bankalar arasında marka bağımlılığı da tüm sektörlerdeki gibi azalmıştır.

Müşteri ihtiyaçlarını kavrayıp ona uygun ürünler geliştirilmediği takdirde marka iletişimin tek başına önemi azalmıştır. Marka yönetimi 1-Marka 2- Ürün 3-İş Modeli bir arada olmadığı durumlarda fazla işe yaramamaktadır.⁸⁹

⁸⁷ Slywotzky, A., *The Upside: The 7 Strategies for Turning Big Threats Into Growth Breakthroughs*, (2007), s.103.

⁸⁸ Slywotzky, A., www.interbrand.com, (2007:141) , (2009 Mayıs)

⁸⁹ Slywotzky, A., (2007), s.114.

4.2. Büyüme

İçinde bulunulan kriz ortamında işletmeler için en önemli amaç yaşamak haline geldi. Karlılık şirketler için çok önemli olmasına rağmen günümüzde durgunluk ve çalkantı koşulları altında işletmenin faaliyetini sürdürebilmesi karlılıktan çok daha önemlidir. Talep daralması olmasına karşın insanlar yine de harcama yapmaya devam edecek, satışlar azalsa bile yine de talep durmayacaktır. İhracat rakamları düşse bile ihracat yine de devam ediyor. Ekonomik durgunluk talebin azalması anlamına gelse de, tamamen yok olması anlamına gelmez. İçinde olunan derin kriz ortamı fırsat peşinde koşma ortamı değildir. Ancak zayıf rakiplerin boşaltacağı müşteri segmentlerini ele geçirme hedefi, bu dönemde en meşru şirket hedeflerinden biri olmalıdır. Ancak çok önemli iki şartla: Öncelikle şirket içi dayanıklılık sistemlerini kuracak, ardından da yepyeni bakış açısıyla yeni ve farklı büyüme stratejileri oluşturup uygulamak gerekir.⁹⁰

Dünya ve ülke ekonomisi küçülürken, uluslar arası ticaret de büyük daralma yaşıyor. Gerek iç piyasa gerekse de dış piyasalarda yaşanan talep daralması, işletmelerin, bankaların ve Türkiye'nin en önemli sorunudur.

İçinde olduğumuz derin kriz ortamında büyümek için işletmeler enerjilerini iki farklı yönetime ağırlık vererek harcayabilirler. Yanı sıra organizasyon yapısında ve müşterilere bakışlarında segmentasyona gitmeleri sağlıklı gelişim için faydalı olacaktır.

4.2.1. Talep İnnovasyonu

Talep İnnovasyonu, mevcut ve potansiyel müşterilere farklı bir gözlükle bakma bakmakla ilgili bir yaklaşımdır. Mevcut ürünün karşıladığı işlevsel ihtiyaçların ötesinde müşterilerin ekonomik ihtiyaçlarını, planlama, rahatlık, güvende hissetme, garanti, kendileri için risk azaltma, verimlilik artırma gibi en geniş anlamdaki ihtiyaçlarını anlayabilmek ve bu ihtiyaçlar üzerine yeni ürün ve hizmet stratejileri geliştirmekle ilgili bir stratejik bakış açısıdır.⁹¹

⁹⁰ Kırım, A., (Temmuz 2009), *Krizden Nasıl Çıkarız*, (1.Basım), İstanbul, Sistem Yayıncılık, s.121

⁹¹ Slywotzky, A., (2007) *Crown Business*, s.187

Bu yaklaşımı, Rusların matruşka bebekleri benzetmesiyle anlatmak daha kolay olabilir. Müşteriye sunulan mevcut ürünü en küçük matruşka bebek ile temsil edildiğini düşünürsek, Talep innovasyonunu ise, her bir büyük boy bebek tarafından temsil edilen, müşterilerin daha geniş, daha üst seviyede ihtiyaçları olarak düşünebiliriz. İçinde yaşanan derin durgunluk döneminde talep innovasyonu, en doğru seçim olma özelliğini taşımaktadır. Talep innovasyonu kavramının temelini teşkil eden “daha üst seviye” ihtiyaçları yani en küçükten büyüğe doğru matruşka bebeklere benzettiğimiz ihtiyaçları örneklersek, müşterilere sunulan ürün ve hizmetler onlar adına iyileştirilebilir ve böylelikle onların kendi müşterileri nezdinde farklılaşmasını sağlayabilir. Müşteriye daha fazla ücret karşılığında hizmet, montaj, bakım, finansman, eğitim vermek suretiyle desteklerin artırılması yoluyla müşterinin ilk seçimi olan işletme haline gelinebilir. Müşterilere maliyetlerini azaltmalarına katkıda bulunarak çözümler geliştirip onlara yepyeni sunum gerçekleştirilebilir.⁹²

Bankalarda, bu dönemde talep innovasyonu denilen mevcut müşterilere alternatif ürünler sunarak, onları kendilerine daha çok bağlayıcı çözümler üretmelidir.

Bankacılık işlemlerinde alınacak komisyon ve masrafları alternatifli hale getirmek, internet bankacılığı, telefon bankacılığı, wap bankacılığı ve televizyon bankacılığı hizmetlerinde çeşitli kolaylıklar sağlayarak müşterinin daha çok işleminin bu kanallar vasıtasıyla gerçekleşmesine imkan sağlanabilir.

Banka varlıklarında yer alan kredilerin daha çok alternatifle desteklenmesi için; bankada mevduat hesabı olan kişilere gelirlerine göre hesaplarında artı para denilen kredi limiti oluşturulması, kredi kartı hizmetlerinden yasal mevzuat çerçevesinde yararlandırılması, bireysel kredi türlerinde alternatifli faiz ve komisyon seçeneklerinin devreye sokulması, bazı bireysel kredi türlerinin sunulduğu müşterilere maliyeti fazla olmayan ama müşteriye jest niteliğinde olan hediye ürünler verilebilir. Bir banka son dönemde bireysel kredi kullanan müşterilerine 1 gram altın hesabı açmış bunun karşılığını kendi giderlerinden karşılayarak müşterilerinden sadece 1 ay süresince bu hesabı kapatmamalarını istemiş, böylelikle yeni ürünü olan altın hesabı uygulamasını

⁹² Baş, T., (Haziran 2009), *KOBİ'ler İçin Gerilla Stratejileri*, İstanbul, Optimist Y.evi, s.193

tanıtmış ve de hediye altın hesabı açılan müşterisinin bu yönde kendi bankasında tasarruf eğilimi göstermesi yolunu da açmıştır.

Kaynakların da talep innovasyonu ile büyüme, bakış açısı altında daha çok ürünle desteklenmesi için alternatif yeni ürünler sunulması müşterilerin tasarruflarını bankada toplanmasını ve alternatif tasarruf imkanlarından kendine en uygununu bulmasına imkan verebilir. Son dönemlerde bankalar yukarıda da bahsedilen altın hesabı, aydan aya veya üç ayda bir birikimlerin üstüne ekleme şansı veren birikimli vadeli mevduat hesabı açmaya yönelmişler, otomatik fatura ödeme seçeneklerinden yararlanmak isteyenler için farklı otomatik talimat ürünleri geliştirilip müşterinin hesabında ödemelerini karşılayabilecek bakiye bırakması sağlanabilir.

Durgunluk ekonomisinden çıkabilmek için müşterilerin karşılanmamış ihtiyaçlarını herkesten önce anlamak ve bunların üzerine yeni çözümler geliştirmek gerekir. İşletme içinde yeni fikirler üretip bunu bu fikirlerden doğan ürünleri işletme dışında pazarlamak yönündeki “içeriden-dışarıya” anlayışı geçerli değildir. Bu dönemde “dışarıdan-içeriye” bakış açısı önem kazanmış olup, işletme dışına çıkıp müşteriye ve pazarı kendi çevresel ortamında incelemek, içgörü ulaştırmak ve bu içgörü çalışmaları esnasında edinilen karşılanmamış ihtiyaçlar bilgisi üzerine şirkete gelip yepyeni çözümler, ürünler ve hizmetler üretmektir. Bunlar yapıldıktan sonra dışarıya çıkıp pazarlama yapılmalıdır.⁹³

Müşteriyle birebir temasta bulunmak suretiyle “kendini müşterini yerine koyma” ve müşteri gibi hissetme temeline dayanan müşteri içgörüsü programları artık şirketlerin en önemli silahı olmak durumundadır.

Bundan sonra pazarlamacıların müşterilerin duygu ve düşüncelerinin içine kendilerine tamamen dahil edip, kendi ürünü ile ilgili konuları daha iyi anlamaları gerekir.

⁹³Kırım, A., (Temmuz 2009), *Krizden Nasıl Çıkarız*, (1.Basım), İstanbul, Sistem Yayıncılık, s.185

4.2.2. Rekabetin Henüz Görmediği Fırsat Alanları Bulup Bu Alanlarda Büyüme Olanakları Yaratmak

Piyasalarda talep daralması yaşanırken yine de birileri satın alma eylemine devam edeceklerdir. Satılan ürünler azalmış da olsa, bunların içinde en fazla pay alanlardan birisi olmaya çalışılmalıdır. Piyasadaki durgunluk ve karmaşa sona erdiğinde zayıf duruma düşen rakiplerin kaybedeceği pazar paylarını onlardan almak ve bu ortamda bile büyümek mümkün olacaktır. Piyasalar yeniden normale döndüğünde de büyüme başlayacak olan pazarda kriz döneminde verilen emeğin karşılığı olarak daha çok büyüme sağlanacaktır.

İşletmelerin yöneticileri bugünü iyi analiz ederlerse, geleceği tahmin edebilirler. Gelecekte olan temel değişikliklerin temelleri bugünden atılmıştır. Örneğin beş – on yıl içerisinde;

Batı ülkelerinde tüketicilerin, tasarruf eğilimleri yüksek olacak, sınırsız tüketim yavaşlayacak,

Finans kuruluşları üzerinde denetimler artacak, riskli kredi dağıtımı azalacak,

Uluslar arası ticarete ülkelerin korumacılık uygulamaları artacak,

Teknolojik gelişmeler artacak,

Lüks mallara olan talep azalacak, fiyat duyarlılığı artacak,

Tüketiciler satın aldıkları ürün ve hizmetlerden elde ettiği değerle, fiyatı arasındaki ilişkiye daha yakından bakıp daha fazla önem verecekler,

Yabancı sermaye yatırımları, en azından yakın vadede, 2000’li yıllarda olduğu kadar gelmeyecek,

İşsizlik ve işsiz kalma korkusu, tüketim potansiyelini pek çok ülkede olumsuz etkileyecek ve bu durumun düzelmesi zaman alacak.

Varlığını bugün hissettiğimiz bu trendler/eğilimler, gerek bugün ve gerekse yakın ve orta vade gelecekte, her şirketin iş yapma modelleri üzerinde ciddi etkiler yaratacak. Trend, mevcut oluşumların genellemesi yapılmak suretiyle belirlenen anlamlı bir ifadesine verilen isimdir. Örneğin şu sıralar yaşanan gelir kaybından dolayı evde daha fazla zaman geçirme eğilimi gözlenen genel bir durumdur.⁹⁴

Tek başına trendleri değil bu trendlerin oluşturacağı sıçrama noktalarını sezinleyebilen işletmeler her piyasa koşulunda başarıyı yakalayabilirler.

Rekabette asıl hedef farklılaşmaktır, başkalarının yaptığıının aynısını yapmak değil. İlk olmak çok önemlidir. Asıl mesele rekabetin göremediği fırsatların nerede olduğunu saptamak, teknolojik değişim, yaşam tarzı değişimi, sosyal ve demografik değişimler gibi önemli değişim alanları hakkında ilk elden bilgiye nasıl ulaşacağımız sorusu, karşımızdaki en temel sorundur. Bunun yolu piyasada farklı kesimlerin beklentilerini günlük yaşamlarını yakından incelemek ve bilmektir.

Bankalar da içinde bulunan dönemde büyümeyi kuşkusuz düşünmek zorundalar, yeni müşteriler kazanmak vazgeçilmez olarak bunun ilk şartı olacaktır. Yeni müşteriler durgunluk dönemi sonrasında diğer bankalar atağa kalkmadan bugünden ele geçirilirse, normal ekonomik dönemlerde bugün destek olunan müşterilerle beraber diğer bankalardan daha hızlı bir büyüme ivmesi yakalanabilir. Örneğin yeni ticari müşteriler kazanmak için düşük faizli veya sıfır faizli kredi imkanları sunulurken maliyete duyarlı ve kaliteli bilançosu olan işletmelerin bankaya kazandırılması mümkün olabilir. Kosgeb gibi kurumlar işletmelere sıfır faizli veya çok düşük faizli kredileri bankalar aracılığı ile kullandırmakta olup, bankaların bu ürünlerden en fazla kendi müşterilerine kullandırmaya çalışmaları halinde yeni müşteri kazanımları olacaktır. Diğer yandan bazı bankalar son dönemde benzer uygulama içeren kredi işlemlerini bulunan şehirlerin Ticaret Odaları, Ticaret Borsaları, Organize Sanayi Bölge Müdürlükleri vb. ile yapmışlardır. Bu kuruluşlar üyelerinden topladıkları yıllık aidatların birikimleri sonucu çok önemli rakamlarda mevduatın sahibi durumundadırlar. Kendi üyelerinin yararlanmaları için bu mevduatı bankalarda bloke etmiş, karşılığında piyasa koşullarının altındaki kredi faiz oranı ile bankalarca kuruluşlarının üyelerine kredi kullandırımı

⁹⁴ Baş, T., (Haziran 2009), *KOBİ'ler İçin Gerilla Stratejileri*, İstanbul, Optimist Y.evi, s.26

yapılmıştır. Böylelikle bankalar pek çok yeni müşteriye bünyelerine kazandırırken daha sonra yapılacak hizmetler alternatif ürünlerin sunumu ile müşterinin bankaya bağlılığının artırılmasına imkan tanınabilir.

Bankalar, gelecekle ilgili beklentilerin fazla olduğu sektörleri belirleyip, bu sektörlerde iş yapan işletmeleri daha fazla destekleyebilirler. Bölgesel olarak iş hacmi artışı beklenen yerlerin belirlenmesi ve dış ekonomik ilişkilerin arttığı Türkiye ile iş yapan yatırımcıların fazla olduğu ülkelerin belirlenmesi araştırmalarının düzenli sürdürerek yeni şube açılacak yerlerin tespit edilmesine bugünden başlanması da diğer bankaların önüne geçmek için kullanılacak alternatif büyüme yöntemlerinden olacaktır.

4.2.3. Segmentasyon / Bölümlendirme

Segmentasyon, ulaşılmak istenilen pazarları veya müşterileri, birbirleriyle ortak özellikler taşıyan gruplara ayırma işlemidir. Müşteri kitlesinin ortak özellikli gruplara bölünmesi halinde onların ihtiyaçlarına daha odaklı olarak ve daha yakından anlama olanağı verecektir.⁹⁵

Müşteriler arasında belli bir grubu hedefleyip onların size hayran olmasını sağlamak, tüm müşterilerin size hayran olmasını sağlamaktan daha kolaydır. Bu bakış açısı pazarlama stratejilerinin temelinde yatan bakış açısıdır.

Pek çok işletme, az sayıda müşteri segmenti üzerinde odaklanılması durumunda pazarın büyük kısmını ihmal edip riske gireceğinden korkar. Segmentasyon fikrinin altında yatan temel saptama herkese her şey satılamaz tespittir. Tüm kitleyi hedefleyen pazarlama anlayışı yerine, segmentlere odaklı pazarlama yaklaşımının çeşitli yararları vardır. Müşteriler çok daha özel olarak tanınabilir, seçilen alanda daha az rekabetle karşılaşılır ve müşterilerin spesifik ihtiyaçlarına odaklı ürün ve hizmetler geliştirileceğinden müşterilerin fiyat hassasiyetlerini azaltıp daha yüksek kar marjları veya daha fazla satış elde edilebilir. Pazarın segmentlere bölünmesi stratejik pazarlama anlayışının ilk adımıdır.⁹⁶

⁹⁵ Schieffer, R., *Ten Key Customer Insights*, Part.4

⁹⁶ Öngör, Y.A., (2010), *Benden Sonra Devam*, (4. Basım), İstanbul, Alamefifrika Yayınevi, s.173

Segmentasyon, ürün farklılaştırması şeklinde değil, hedeflenen piyasanın bölümlere ayrılmasıdır. Önce piyasada bulunan müşteriyi tanımlayıp, onların ne istediğini anlamak ve ardından da onların çok istediği ve rekabetin sunamadığı özellikleri geliştirip sunmak. Segmentasyon dışarıdan içeriye bakış açısıyla müşteri merkezli olmalıdır.

Demografik segmentasyon, coğrafi segmentasyon, sosyal sınıflara göre segmentasyon, aile yaşam evreleri segmentleri, kullanıcı statüsüne göre segmentasyon, kullanmaya başlama aşamasına göre segmentasyon vb. işletmenin ihtiyaçlarına göre belirlenecek bölümlenmelere gidilebilir.

Bankalar günümüzde müşteri büyüklüklerine göre segmentasyonda daha ayrıntılı olarak çalışma sistemleri geliştirmeye başlamışlardır. Bireysel müşterileri, maaşlarını kendi bankaları aracılığı ile alanlar, kredisi olanlar ve mevduatı olanlar olarak vb. segmentlerde değerlendirip fiyatlandırma ve sunulan hizmetleri farklılaştırmaya başlamışlardır. Genel olarak ticari müşteriler olarak adlandırılan müşterileri ise müşterinin ciro büyüklüğü kriteri esas alınarak esnaf, KOBİ, Ticari ve Kurumsal gibi sınıflara ayırmak suretiyle bunlara sunulan hizmet kredi limitleri, teminatlanma koşulları, fiyatlandırma ve sunulan ürün konularında hizmet farklılaştırması yolu ile istenilen talebe daha spesifik yaklaşma imkanı oluşturmuşlardır. Segmentlere ayrılan müşterilerin bankalarda muhatap olacakları müşteri temsilcilerinin adedi bile daha üst segmente geçtikçe artmakta, cirosu düşük müşterilere hizmet veren müşteri temsilcisi daha çok müşteri ile muhatap olurken, cirosu yüksek olan müşterilerin işlerine bakan müşteri temsilcisi daha az sayıda müşterinin işi ile ilgilenerek daha özel hizmet verme imkanı sunmaktadırlar.

Segmentasyon çalışması yapmak, müşterilerin karşılanmamış ihtiyaçlarını anlamak açısından çok önemli bir başlangıç noktasıdır. Çünkü eğer satışların önemli kısmı büyük müşterilere yapılıyorsa o nedenle herkese aynı oranda odaklanmak yerine satışların en çok yapıldığı müşterilere odaklanmak o müşterilerle daha fazla ilgilenmek yoluyla çok daha başarılı olunabilir.

5. Araştırmanın Amacı ve Kapsamı

Türkiye’de son olarak 2008 sonbaharında başlayan 2010 yılının başlarında hala etkisini sürdüren, hemen hemen tüm ülkelerin de kendi koşullarına göre farklı şekillerde hissettiği global ekonomik krizin etkileri üzerine yapılmıştır. 2007’ye kadar büyüme oranlarının yüksek olduğu çoğu sektörde ekonomik krizin başlamasıyla büyüme hızlarının düştüğü kar marjlarının azalması, kapanan işyerlerinin artması, bankacılık sektörünü de doğrudan etkilemiştir.

İşletmelerin kaynak kalemlerinden olan banka borçları, banka bilançolarında varlık kalemlerinde alacaklar arasında yer almaktadır. Diğer yandan işletme bilançolarında varlık kalemleri arasında yer alan banka hesapları, banka bilançolarında en önemli yabancı kaynak kalemi olan mevduat hesaplarıdır.

İşletmelerin varlıklarında olan etkileşim bankalar için önemli kaynak unsurunun kaybı şeklinde ortaya çıkmakta, firmalara kullandıracağı kredinin maliyetinin artması şeklinde yansımaları sonucunu ortaya çıkarmaktadır. Bankaların kullandıracakları kredi maliyetinin yükselmesi işletmeleri kar marjlarını azaltıcı bir kısır döngünün içine sokmaktadır. Dolayısıyla reel sektörde olan kriz bankaları, finans sektöründe çıkan bir krizde işletmeleri çok kısa zamanda etkisi altına alacaktır. Bankacılık sektörü diğer tüm sektörlerle ilişkili bir sektör olduğu için diğer sektörlerin çoğunu etkileyen bir ekonomik kriz Türk bankacılık sektörünün yapısını da etkiler.

Araştırmada görülen temel amaç, bankacılık sektörünün kriz döneminde uygulaması gereken pazarlama stratejilerinin nasıl olması gerektiği, ayrıca pazarlama karması elemanlarından hareketle bu dönemde ne tür ürün stratejileri, fiyat stratejileri, tutundurma stratejileri ve dağıtım stratejileri uygulanması gerektiğini ortaya koymaktır.

6. Araştırma Modeli ve Yöntemi

Araştırmada bilgi edinmeye veya keşfetmeye yönelik model kullanılmıştır.⁹⁷ Bu tür araştırma modelinin esas amacı, araştırılacak pazarlama probleminin tanınması veya keşfedilmesi, problemin kesin olarak belirlenmesi, yeni alternatif hareket seçeneklerinin saptanmasıdır. İncelenen konu hakkında banka müşterilerinin, beklentileri kriz dönemi boyunca bankalardan beklentilerinin neler olduğunun anlaşılmasına çalışılması, bankaları kriz döneminde nasıl gördükleri hakkında görüşleri alınmıştır.

Pilot araştırma niteliğinde olan araştırmamızda keşifsel soru formu hazırlanarak, 120 banka müşterisi ile kişisel görüşme yapılmıştır. Ancak soru formunun dışına da çıkılarak banka müşterileri ile daha derinlemesine görüşmeler gerçekleştirilmiştir.

Görüşülen kişilerin kriz öncesi dönemdeki pozisyonları ;

- 1-Bankalarla ağırlıklı olarak kredili çalışan 30 firmanın yetkilisi,
- 2-Bireysel kredi kullanan 30 bireysel müşteri,
- 3-Bankalarla mevduat ağırlıklı çalışan 30 firmanın yetkilisi,
- 4-Tasarruf mevduatı olan 30 bireysel müşteri,

4 grupta toplanabilecek eşit sayıda müşteri gruplarıdır.

Banka müşterilerine sorulan sorular genelde açık uçlu sorulardan oluşmaktadır. Banka müşterilerinden alınan cevaplar doğrultusunda kriz döneminde bankaların müşterilerine karşı tutumu, banka uygulamaları karşısında müşterilerin beklentilerinin neler olduğu takınılan tavırlar, müşterilerin bankalardan beklentileri karşısında bankaların uyguladıkları faaliyetler ve pazarlama stratejilerinin ne tür ürün, fiyat, tutundurma ve dağıtım stratejileri uyguladıkları öğrenilmek istenmiştir. Alınan cevaplar doğrultusunda tablolar oluşturularak analiz edilmeye çalışılmıştır.

⁹⁷ Kurtuluş, K. (1996), *Pazarlama Araştırmaları*, (5.Basım), İstanbul, Avcıol Basım Yayın, s.285

7. Araştırmanın Sonuçlarının Analizi

Her bir soru her müşteri grubu açısından ele alınarak karşılaştırmalı tablolar hazırlanmıştır. Yöneltilen her soru sınıflandırılarak analiz edilmeye çalışılmıştır.

7.1. Ekonomik Kriz Dönemi Öncesi Bankalardan Beklentiler

Görüşme yapılan 4 müşteri grubundaki 120 kişi ile kriz yaşanmadan önce bankalardan beklentilerinin neler olduğunu öğrenmek amacıyla sorular yöneltilmiştir. Verilen cevaplar içerisinde müşterilerin en önemli gördükleri 3 beklentinin neler olduğu öğrenilerek, incelenmeye çalışılmıştır.

Tablo 3: Kredili Müşterilerin Kriz Öncesi Dönemde Bankalardan Beklentileri

	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	Top.
Kredili Çalışan Firmalar (30 kişi)	14	16	14	10	10	10	10	6	90 cevap
Tüketici Kredisi Kullanan Bireysel Müşteriler (30 kişi)	12	18	14	18	16	6	2	4	90 cevap
Toplam	26	34	28	28	26	16	12	10	180 cevap

(1)- Kredi limitlerinin artırılması ya da yeni kredi kullanırken kolaylık sağlanması.	(2)-Kredi teminatının hiç olmaması ya da mevcuttan daha kolay sağlanır teminatlar olması	(3)- Kendilerine hizmet verecek müşteri yetkilisi ile daha sık ilişki kurulması.	(4)- Kendileri için en uygun kredi seçenekleri nin Banka tarafından sunulması istemek	(5)- Sıra bekleme den işlemlerini yaptırmak.	(6)-Kredi verme sürecinin kısaltılma sı	(7)-Kredi komisyon ve masraflarını n azaltılması	(8)- Alternatif dağıtım kanalları yararlanmak (internet,tel. bankacılığı vb.)
---	--	--	---	--	---	--	---

Tablo 3'e göre kredili banka müşterisi olan 60 kişi (Ticari ve Bireysel) ile yapılan görüşmede kriz öncesi bankalardan en çok istedikleri konunun kredilerin teminatlanması sırasında kolaylık sağlanması, kendileriyle ilgili müşteri yetkilisinin kendilerine daha fazla zaman ayırması ve en uygun kredi seçeneğinin bankalar tarafından kendilerine sunulması konuları olduğu, en az beklentilerinin olduğu alanların komisyon ve masrafların azaltılması ile alternatif dağıtım kanallarından yararlanmak olduğu anlaşılmıştır.

Tablo 4: Mevduat Müşterilerinin Kriz Öncesi Dönemde Bankalardan Beklentileri

	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	Top.
Mevduat ağırlıklı çalışan firmalar (30 kişi)	16	14	16	16	18	10	90 cevap
Mevduatı olan bireysel müşteriler (30 kişi)	18	14	12	14	20	12	90 cevap
Toplam	34	28	28	30	38	22	180 cevap
(1)- Birikimleri me en yüksek getiriye sağlamak	(2)- Bankanın diğer bankalardan daha güvenilir olması	(3)- Kendilerine hizmet verecek müşteri yetkilisi ile daha sık ilişki kurulması.	(4)-Kendileri için en uygun portföy seçeneğinin banka tarafından sunulması isteği.	(5)- Sıra bekleme den işlemlerini yaptırmak.	(6)-Alternatif dağıtım kanallarından yararlanmak (internet, tel. bankacılığı vb.)		

Tablo 4'e göre bankalarda mevduat sahibi 60 kişi ile kriz öncesi dönemde bankalardan beklentilerinin öğrenilmesi amacıyla yapılan görüşmede, bu kişilerin en fazla beklentilerinin, sıra beklememek, paralarına yüksek getiri sağlamak ve kendilerine en uygun portföy seçeneğinin banka tarafından sunulması istemek olduğu anlaşılmıştır. En az ilgi duyulan konunun ise alternatif dağıtım kanallarından yararlanmak olduğu da dikkat çekmektedir. Aslında alternatif dağıtım kanallarından yararlanmak bir anlamda şube içinde sıra beklememenin çaresi olmasına karşın belli bir müşteri kitlesinin

işlemlerini banka şubesinde gerçekleştirmek gibi vazgeçemedikleri alışkanlıkları olduğu da görüşmelerde ortaya çıkan bir başka konudur.

7.2. Bankacılık Sektörünün Kriz Döneminde Uyguladıkları Pazarlama Stratejilerinin Müşteriler Nezdinde Algılanması

Bankacılık sektörünün kriz döneminde uyguladığı ürün, fiyat, tutundurma ve dağıtım stratejilerinin müşteriler nezdinde algılanması hakkında bilgi edinmek amacıyla bir takım sorular sorulmuş ve alınan cevaplara ilişkin tablolar oluşturularak belirlenmiştir.

7.2.1. Kriz Döneminde Uygulanan Ürün Stratejileri

Bankaların müşterilerine sundukları başlıca ürünler olan kredi ve mevduat hizmetlerinde ana hatlarıyla bazı farklılaştırmalara gitmişlerdir.

Kredileri daha sağlam vermeye çalışmış, teminatlarını daha yüksek marjlarla tesis ederek kredilerin geri dönüşlerini güvence altına almak kaygısına düşmüşlerdir. Mevcut kredilerin geri dönüş emniyetlerini sağlamak için bazı kredilerin vadelerini uzatırken bazılarının vadelerini uzatmak yerine tahsil etmek için yasal icra yoluna başvurmuşlardır.

Mevduatlarını korumak isterken genel olarak düşük tutarlı çok sayıda mevduat hesabı açmayı tercih etmişler, çünkü bu tip mevduatın banka kaynaklarından çıkışı halinde banka bilançosu fazla etkilenmemekte, küçük tuğlalarla örülü duvarda mevduat çıkışı olması halinde hasar fazla olmamaktadır. Mevduatın istenilen şekilde gelişimi için fiyatlama politikaları ile yön verilmiştir. Küçük tutarlı mevduata verilen faiz oranı blok mevduata verilen faiz oranı kriz öncesi döneme nispeten daha cazip hale getirilmiştir.

Kredi müşterilerine, bankaların ürün stratejilerini algılamalarını ölçmek için 4 soru sorulmuş, bunlardan kendilerinin karşılaştıkları en uygun seçeneği seçmeleri istenmiştir.

Tablo 5: Bankaların Ürün Stratejilerinin Kredi Müşterileri Nezdinde Algılanması

	(1)	(2)	(3)	(4)	Top.
Kredili Çalışan Firmalar (30 kişi)	14	6	7	3	30 cevap
Tüketici Kredisi Kullanan Bireysel Müşteriler (30 kişi)	8	2	15	5	30 cevap
Toplam	22	8	22	8	60 cevap

(1)- Bankaların kredi verme ya da kredileri yenileme şartlarında kriz döneminde zorluk hissedildi

(2)- Banka ile kredi görüşmesi yaparken muhatap bulmakta zorlanıldı

(3)- Kriz öncesi şartlarda kredi kullanılabildi

(4) Kriz döneminde avantajlı kredi ürünleri sunuldu

Kredi kullanan müşterilere bankaların kriz döneminde kredi ürünlerini kullanırken nasıl değişikliklerle karşılaştığı sorusunun yanıtı arandığında, ticari müşterilerin zorlukla daha çok karşılaştığının anlaşıldığı, bireysel müşterilerin de bir kısmının zorluklarla karşılaşmış olduğu ancak bunun memnun olanlara göre daha az olduğu belirlenmiştir.

Ticari kredili müşterilerden %66'sı ilk iki seçeneği seçerek bankalarla sorun yaşadıkları ortaya konulurken, bireysel müşterilerde bu oran %33 olarak saptanmıştır.

Az sayıda müşteri ise kriz döneminde avantajlı kredi ürünleri ile karşılaşmış, toplam içerisinde %20 olan bu kesimdeki müşterilerden ticari müşteri vasfında olanlar, Ticaret ve Sanayi odaları ile kosgeb gibi kuruluşların sıfır faizli veya düşük faizli kredilerinden yararlandıklarını ifade etmişlerdir. Bireysel müşterilerden avantajlı ürünler kullananlar ise bankaların bu kesim üzerindeki rekabetinden dolayı düzenlenen cazip koşullu kredilerden yararlandıklarından söz etmişlerdir.

Tablo 6: Bankaların Ürün Stratejilerinin Mevduat Müşterileri Nezdinde Algılanması

	(1)	(2)	(3)	Hiçbiri / Değişen bir şey olmadı	Top.
Mevduat ağırlıklı çalışan firmalar (30 kişi)	-	2	5	23	30 cevap
Mevduatı olan bireysel müşteriler (30 kişi)	2	14	3	11	30 cevap
Toplam	2	16	8	34	60 cevap

(1)- Bankalar mevduatını geri çekmek isteyenlere zorluk çıkardı

(2)- Tasarrufları bankada tutmak için farklı mevduat ürünleri sunuldu

(3)- Uzun vadeli mevduat ürünleri sunuldu.

Tasarruflarını veya ticari amaçlı olarak kaynaklarını bankalarda tutan müşteriler, kriz döneminde bankaların mevduat ve benzeri ürünlerde yaptıkları değişiklikleri algılamasında, %56 gibi önemli bir kesim kriz öncesi döneme göre fazla bir değişiklik olmadığını ifade etmişler.

Bankaların alternatif mevduat ürünleri sunduğunu fark eden müşterilerin oranı ise %26 seviyesindedir.

7.2.2. Kriz Döneminde Uygulanan Fiyat Stratejileri

Bankacılık sektöründe kredilerden alınan faiz, mevduata verilen faiz, diğer hizmetlerden alınan komisyonlar ve işletme giderleri için yapılan ödemeler bankaların karlılığını belirler. Kredi ve mevduat faiz oranları banka karlılığını belirlerken müşteri seçimi yapma aktif büyüklük stratejisi belirlemede diğer bankalarla aradaki en önemli rekabet unsurunu oluşturmaktadır.

Kriz döneminde kredi ve mevduat ürünlerinde izlenen fiyatlama politikaları kriz öncesi dönemlere göre farklılaşmış olduğundan müşteriler nezdinde algılanması da önemlidir.

Tablo 7: Bankaların Fiyatlama Stratejilerinin Kredi Müşterileri Nezdinde Algılanması

	(1) Kredi Kullanırken Yapacağım Seçimde Fiyatlama En Öncelikli Tercihimdir		(2) Kredi Fiyatlaması Kriz Döneminde Diğer Dönemlere Göre Yüksek		Top.
	EVET	HAYIR (Başka faktörler de önemlidir)	EVET	HAYIR	
Kredili Çalışan Firmalar (30 kişi)	24	6	25	5	60 cevap
Tüketici Kredisi Kullanan Bireysel Müşteriler (30 kişi)	20	10	3	27	60 cevap
Toplam	44	16	28	32	120 cevap

Kredi fiyatlamasında uygulanan fiyatların yüksekliği yönündeki algılamanın bireysel ve ticari müşteriler için farklı sonuçlandığı, ticari müşteriler kredi faiz oranlarını yüksek bulurken bireysel müşterilerin ise tam tersi düşünce de olduğu anlaşılmıştır. Bankalar farklı müşteri kesimlerine farklı fiyatlama yapmışlar ve bunun müşteri nezdinde algılanması da aynı şekilde olmuştur.

Fiyatlamanın bankacılıkta müşteri seçiminde en ayırt edici özelliklerden olduğu düşünülürse bankaların topladıkları fonları bireysel müşterilere daha uygun kredi vermeyi tercih ederek kullandıkları da anlaşılmaktadır.

Müşterilerin kredi kullanacağı bankayı seçerken fiyatlamanın çok önemli olduğu da anketten çıkan bir diğer sonuç olmakta, banka seçiminde fiyatlama dışında başka faktörler olduğunu ifade eden ticari müşteriler banka değiştirmenin kendilerine ek bir

külfet ve bürokratik işlemler oluşturacağı hususunu vurgularken, bireysel kredi müşterileri ise maaşlarını aldıkları bankadan kredi kullanmayı tercihlerinde ön sıraya koyduklarını görüşmeler esnasında söylemişlerdir.

Tablo 8: Bankaların Fiyatlama Stratejilerinin Mevduat Müşterileri Nezdinde Algılanması

	(1) Birikimlerimi Yatıracağım Bankanın Seçimde Fiyatlama En Öncelikli Tercihimdir		(2) Mevduat Fiyatlaması Kriz Döneminde Diğer Dönemlere Göre Düşüktü		Top.
	EVET	HAYIR (Başka faktörler daha önemlidir)	EVET	HAYIR (Başka faktörler daha önemlidir)	
Mevduat ağırlıklı çalışan firmalar (30 kişi)	19	11	17	13	60 cevap
Mevduatı olan bireysel müşteriler (30 kişi)	18	12	26	4	60 cevap
Toplam	37	23	43	17	120 cevap

Bankacılık sektöründe mevduat ürünü fiyatlamasının müşteriler tarafından algılanmasının tablo 8’ de görüşme yapılan kişilerden alınan cevaplara göre bankalarda mevduatı bulunanların %61’i mevduatını yatıracağı bankayı seçerken en yüksek getiriye alacağı bankayı tercih ettiklerini ifade etmişlerdir. Mevduatını emanet edeceği bankayı seçerken başka faktörlerin daha önemli olduğunu ifade edenler ise bankanın güvenilirliği, personelle olan ilişkilerini, bankanın işyerine veya evine yakınlığını ve araba park yeri sorunu olmaması gibi hususlara vurgu yapmışlardır. Burada dikkat çeken durum, kriz döneminde olunmasına karşın güvenilir bankayı tercih etmekten çok fiyatlamasının daha önemli olduğu sonucudur. Bu da kriz ortamında bankacılık sektörünün sağlamlık yönünden prestij kaybetmediğini göstermektedir.

Bankacılık sektöründe, kriz ortamında kar marjlarını korumak veya artırmak için mevduat faiz oranlarında bankalar arasında rekabet ortamı oluşmamıştır. Bunun sonucunda mevduat yatırımcılar kriz döneminde daha düşük faiz getirisi elde etmişlerdir.

Görüşülen kişilerin %71'i mevduat faizi oranlarındaki düşüşün farkında olduklarını ifade ederken özellikle bireysel müşterilerin farkındalıklarının daha yüksek olduğu anlaşılmıştır.

7.2.3. Kriz Döneminde Uygulanan Tutundurma Stratejileri

Tutundurma karması içinde yer alan reklam, satış tutundurma, kişisel satışla ilgili bankaların çabalarının müşteriler tarafından algılanması incelenmiştir. Kriz döneminde bankaların reklamlarının, müşterileri aydınlatmak için düzenlenen toplantı ile bildirimlerin ve banka personeli ile karşılıklı iletişim imkanlarının ne ölçüde yerine gelebildiği sorgulanmıştır.

Tablo 9: Bankaların Tutundurma Stratejilerinin Kredi ve Mevduat Müşterileri Nezdinde Algılanması

	(1) Kriz döneminde banka reklamları banka seçiminizde etkili oldu mu?		(2) Kriz döneminde bankaların düzenledikleri toplantı, fuar vb. katıldınız mı?		(3) Kriz döneminde banka personeli işyerinize gelerek ihtiyaçlarınız ve işleriniz hakkında görüştünüz mü ?		(4) Banka seçiminizde, bankanın markası mı daha önemli, yoksa ürünleri, fiyatlaması, size ulaşma kolaylığı mı?		Top.
	Evet	Hayır	Evet	Hayır	Evet	Hayır	Marka	Diğer	
Ticari Müşteriler (60 kişi)	23	37	14	46	41	19	14	46	240 cevap
Bireysel Müşteriler (60 kişi)	39	21	4	56	7	53	21	39	240 cevap
Toplam	62	58	18	102	48	72	35	85	480 cevap

Tablo 9’da göre bankacılık sektörünün gösterdiği tutundurma faaliyetlerinin kredi kullanan müşteriler ve mevduat müşterileri nezdinde algılanması incelenmiş,

Buna göre müşterilerin yaklaşık yarısı reklam faaliyetlerinin banka seçiminde etkili olduğunu düşünmektedir. Ancak bireysel müşterilerin reklamdan daha fazla etkilendiği anlaşılmış, bankaların reklam faaliyetlerinden etkilenecek banka seçiminde bulunan bireysel müşterilerin oranı %65’dir.

Bankaların kriz döneminde faaliyetleri hakkında bilgi vermek müşteri sorunlarına yakın olabilmek için düzenledikleri seminer ve fuar gibi toplu katılımlara ulaşabilen müşteriler görüşme yapılan kişilerin %15’i oranında olup bunun içindeki ağırlıklı oran da ticari müşterilerdir.

Müşterinin bulunduğu yere gelen banka personeli ile işleri hakkında görüşme yapan bireysel müşteriler görüşme yapılan bireysel müşteriler içinde %11 kadar yer tutarken, görüşme yapılan ticari müşterilerin %68’inin işyerlerine banka personelinin gelerek işleri hakkında konuştukları belirlenmiştir.

Özetle, görüşme yapılan banka müşterilerinin içinde bireysel müşteri grubunda bulunanların tutundurma çabalarından reklamdan etkilenmelerinin diğer çabalara göre önemli ölçüde önde geldiği, ticari müşteriler için banka ile iletişimde yüz yüze yapılan tutundurma faaliyetlerinin önem kazandığı görülmektedir.

Marka bağımlılığının, tutundurma faaliyetleri ile mukayesesini amaçladığımız soruda ise her iki kesim müşteri grubunda da tutundurma faaliyetlerinin marka bağımlılığından daha fazla banka seçiminde rol oynadığı kanısı edinilmiştir. Ancak ticari ve bireysel müşteri grubu arasında yine de oransal farklılık ortaya çıkmıştır. Bireysel müşterilerin marka sadakatinin daha fazla olduğu görülmüştür. Bireysel müşteriler arasında marka sadakati %35 olarak ortaya çıkarken ticari müşteriler arasında marka sadakatinin %23 olduğu ortaya çıkmıştır.

7.2.4. Kriz Döneminde Uygulanan Dağıtım Stratejileri

Pazarlama karması elemanlarından sonuncusu olan dağıtım faaliyetleri ile ilgili ekonomik kriz dönemlerinde bankaların uyguladıkları stratejilerin müşterilerin tarafında algılanma şeklinin öğrenilmesi için müşterilerle görüşmeler yapılmıştır.

Müşterilerin kullandıkları dağıtım kanalları genellikle birden fazla olduğu için her bir müşteri kullandığı tüm dağıtım kanallarını söylemiş ankette kullanılan cevaplar da bu yönde gerçekleşmiştir.

Tablo 10: Bankaların Dağıtım Stratejilerinin Kredi ve Mevduat Müşterileri Nezdinde Algılanması

	(1) şubeler aracılığı	(2) internet bankacılığı	(3) telefon bankacılığı	(4) şubeye telefon ve faks mesajı ile talimat göndererek	(5) ATM	
Ticari Müşteriler (60 kişi)	58	32	12	36	16	
Bireysel Müşteriler (60 kişi)	55	36	11	4	49	
Toplam	113	68	23	40	65	Top. 309

Tablo 10'a göre, müşteriler ortalama $309/120=2,57$ adet dağıtım kanalını kullanmaktadır. Müşterilerin bankalarla işlemlerini gerçekleştirirken en fazla kullandıkları dağıtım kanalı bizzat banka şubesine gelerek işlem yaptırmak, bunun ardından internet, ATM ve şubeye talimat vererek işlem yaptırmak işlemleri gelmektedir. Bireysel müşteriler arasında ATM ve ardından internet daha yaygın olarak dağıtım kanalı olarak kullanılmakta ise de ticari müşteriler arasında internet bankacılığı ile telefon ve faksla şubeye talimat vermek suretiyle işlem yaptırmak yaygın olarak kullanılmaktadır.

Yeni kullanılan teknolojik imkanlar sayesinde bankacılıkta alternatif dağıtım kanalları kullanımı yaygınlaşarak müşterilere verilen hizmette standardizasyon ve çabukluk imkânları arttığından müşterilerin de bu kanalları kullanım isteği oluşmuştur. Bununla beraber şubeler vasıtasıyla işlemlerin yapılması da hala yaygın olup bankalar da bu durumu kriz döneminde göz ardı etmemişler, müşterilerine daha yakın olmak için şube ağını genişletmeyi kriz döneminde dahi sürdürmüşlerdir. Aralık 2008’de Türkiye’de mevduat bankaları (ticari bankalar) grubundaki 32 bankanın şube sayısı 8.741 adetken Aralık 2009’da aynı 32 bankanın şube sayısı 250 adet artışla 8.991’e yükselmiştir.⁹⁸

Bankacılık sektöründe dağıtım kanalları kriz ortamında çeşitliliğini korumuş, müşteriler arasında birden fazla kanalın kullanımın fazla olduğu anlaşılmıştır.

⁹⁸ Türkiye Bankalar Birliği, İstatistiki Raporlar, Aralık 2009

SONUÇ

Bankacılık sektörü devamlı olarak gelişme gösteren teknolojik imkânlardan yararlanarak müşterilerini memnun edebilmeyi sağlamak durumundadır. Bankaların sundukları hizmetlerin çeşitliliğinin de giderek arttığı günümüzde hizmet çeşitliliklerinden yararlandırılması için müşteriye ürünlerin tanıtımı, müşteriye maliyeti ve müşterinin hizmete kolay ulaşabilmesini sağlamak için bankalar arasında rekabet ortamı oluşmuştur.

İçinde olunan ağır ekonomik kriz ortamında bankalar pazarlama yapılarını etkin şekilde organize ederek bankanın büyüme ve karlılık ihtiyacını yerine getirebilir. Güven unsuruna dayalı olan bankacılık sektöründe yapılacak pazarlama faaliyetleri de buna uygun olarak uzun soluklu müşteri memnuniyeti esas alınarak gerçekleşmelidir. Bir bankanın müşteriyle esas karşı karşıya geldiği yer şubeleridir. Şubelerde müşteri temsilcisi kadroları iyi eğitilmiş empati duygusu gelişmiş, kendi kurumunun ona verdiği yetki sınırlarında kimliğini unutmadan dışarıdan bir gözle bankaya bakabilecek yetiye sahip kişiler olmalıdır. Kar marjlarının daraldığı kriz ortamının bir diğer handikapı ise mevcut müşterilerden birçoğunun krizden etkilendiği için küçüldüğü veya işyerini kapadığı gerçeği unutulmamalıdır. Eldeki müşterilerin memnuniyeti azalırsa diğer bankalar da onların peşinde olacağı için müşteri kayıpları artabilecektir.

İçinde bulunulan kriz döneminden en az hasarla geçmek bankacılık sektörünün en öncelikli hedefi olmalıdır. Güncel siyasi ve ekonomik gelişmeler banka yönetimlerince yakından izlenerek alınacak kararlar belirlenmelidir. Verilen ve verilecek kredilerin geri dönüş emniyetleri en başta kredi ödenirken düşünülerek hareket edilmelidir. Daralan kar marjları nedeniyle geri dönüşü zor olan kredilerin verdiği zararın telafisinin diğer işlemlerden elde edilecek karlarla karşılanması eskiye göre daha zor olacaktır.

Tüm dünyada reel sektörün krizden oldukça olumsuz etkilendiği, yurtdışı ve yurtiçi pazarların daraldığı ve talepte önemli derecede azalma olduğu düşünülürse bankaların da müşteri kayıpları yaşayacağı bir dönemdir. Pazarlama faaliyetleri açısından diğer bankaların kaybettiği müşteriler bir diğer bankanın potansiyel müşterisi

konumuna gelebilir. Bankacılık sektörü bir yandan zarar edici işlemlerden sakınırken bir yandan da farklı büyüme fırsatları bulmalıdır.

Mevcut müşterilerin işlerinde derinleşmek onlara alternatif ürünler sunmak da bu dönem yapılacak bir pazarlama stratejisi olacaktır. Müşterilere daha yakın olabilmek için bankalar daha önce şube açmadıkları yerlerde fizibilite çalışmaları yaparak şube ağını büyütmek suretiyle pazara yayılma yolu da uygulayabilirler. Ayrıca müşterileri gruplandırmak suretiyle hizmet farklılaşması yoluna gidebilir. Verimliliği daha fazla olan müşterinin işleriyle ilgilenecek pazarlama personelinin ve banka şubesinin daha fazla mesaisini bu müşteri üzerinde odaklanmasını sağlanarak elde edilecek verimle verilen emeğin paralelliğinin sağlanması kriz döneminde daha da önem kazanmıştır.

Bankalar kriz ortamında, müşteri odaklı çalışmalarını daha fazla artırmaları gereken bir dönemdedir. Bu dönemde konjonktürdeki değişikliklere uyum sağlamak için daha esnek karar verebilme yetisine sahip olunmalı ve kararların çabuk verilmesi gereklidir. Ancak çabuk karar vermenin riskinden korunmak için dünya ve pazar yakından izlenmelidir.

EKLER

Ek-1 Kişisel Görüşmede Kullanılan Soru Formu

1- Kriz öncesi dönemde bankalardan en fazla beklediğiniz ilk üç konu nedir?
(Bankalardan kredi kullanan müşterilerine sorulmuştur. - Tablo 3)

- a- Kredi limitlerinin artırılması ya da yeni kredi kullanırken kolaylık sağlanması
- b-Kredi teminatının hiç olmaması ya da mevcuttan daha kolay sağlanır teminatlar olması
- c- Kendilerine hizmet verecek müşteri yetkilisi ile daha sık ilişki kurulması.
- d-Kendileri için en uygun kredi seçeneklerinin Banka tarafından sunulması istemek
- e- Sıra beklemeden işlemlerini yaptırmak.
- f-Kredi verme sürecinin kısaltılması
- g-Kredi komisyon ve masraflarının azaltılması
- h-Alternatif dağıtım kanalları yararlanmak (internet,tel. bankacılığı vb.)

2- Kriz öncesi dönemde bankalardan en fazla beklediğiniz ilk üç konu nedir?
(Bankaların mevduat müşterilerine sorulmuştur. - Tablo 4)

- a- Birikimlerime en yüksek getiriyi sağlamak.
- b- Bankanın diğer bankalardan daha güvenilir olması.
- c- Kendilerine hizmet verecek müşteri yetkilisi ile daha sık ilişki kurulması.
- d-Kendileri için en uygun portföy seçeneğinin banka tarafından sunulması isteği.
- e- Sıra beklemeden işlemlerimi yaptırmak
- f-Alternatif dağıtım kanallarından yararlanmak. (İnternet, tel. bankacılığı vb.)

3- Kriz döneminde bankaların ürün stratejilerini nasıl buldunuz? (Bankaların kredi müşterilerine sorulmuştur.- Tablo 5)

- a- Bankaların kredi verme ya da kredileri yenileme şartlarında kriz döneminde zorluk hissedildi.
- b- Banka ile kredi görüşmesi yaparken muhatap bulmakta zorlanıldı.
- c- Kriz öncesi şartlarda kredi kullanılabildi.
- d- Kriz döneminde avantajlı kredi ürünleri sunuldu.

4- Kriz döneminde bankaların ürün stratejilerini nasıl buldunuz? (Bankaların mevduat müşterilerine sorulmuştur. - Tablo 6)

- a- Bankalar mevduatını geri çekmek isteyenlere zorluk çıkardı.
- b- Tasarrufları bankada tutmak için farklı mevduat ürünleri sunuldu.
- c- Uzun vadeli mevduat ürünleri sunuldu.

5- Kriz döneminde bankaların fiyatlama stratejilerini nasıl buldunuz? (Bankaların kredi müşterilerine sorulmuştur. - Tablo 7)

- a- Kredi kullanırken yapacağım seçimde fiyatlama en öncelikli tercihiniz mi?
- b- Kredi fiyatlaması kriz döneminde diğer dönemlere göre yüksek miydi?

6- Kriz döneminde bankaların fiyatlama stratejilerini nasıl buldunuz? (Bankaların mevduat müşterilerine sorulmuştur. - Tablo 8)

- a- Birikimlerinizi yatıracığınız bankayı seçiminizde fiyatlama en öncelikli tercihiniz mi?
- b- Mevduat fiyatlaması kriz döneminde diğer dönemlere göre düşük müydü?

7- Kriz döneminde bankaların tutundurma stratejilerini nasıl buldunuz? (Bankaların kredi ve mevduat müşterilerine sorulmuştur. - Tablo 9)

a- Kriz döneminde banka reklamları banka seçiminizde etkili oldu mu?

b- Kriz döneminde bankaların düzenledikleri toplantı, fuar vb. katıldınız mı?

c- Kriz döneminde banka personeli işyerinize gelerek ihtiyaçlarınız ve işleriniz hakkında görüştünüz mü?

d- Banka seçiminizde, bankanın markası mı daha önemli, yoksa ürünleri, fiyatlaması, size ulaşma kolaylığı mı?

8- Kriz döneminde bankaların dağıtım kanallarından hangilerini kullandınız? (Bankaların kredi ve mevduat müşterilerine sorulmuştur. - Tablo 10)

a- Şubeler aracılığı

b- İnternet bankacılığı

c- Telefon bankacılığı

d- Şubeye telefon ve faks mesajı ile talimat göndererek

e- ATM

KAYNAKÇA

- Aksoy, T., (1998), *Çağdas Bankacılıktaki Son Egilimler ve Türkiye’de Uluslararası Bankacılık* , Ankara, SPK Yayınları
- Babuşçu, Ş., ve Hazar, A., (2006), *Kredi Derecelendirmesi ve Finans*, Ankara, Akademi Y.evi,
- Bastı E., (2001), *Kriz Teorileri Çerçevesinde 2001 Türkiye Finansal Krizi*, Ankara SPK Yayın No:191
- Baş, T., (Haziran 2009), *KOBİ’ler İçin Gerilla Stratejileri*, İstanbul, Optimist Y.evi
- Berk N., (1999), *Bankacılığın Dışa Açılması ve Dış Kredi İlişkisi*
- Bustelo P., Garcia C., ve Olive I., *Global Domestic Factors of Financial Crises in Emerging Economies: Lessons from the East Asian Episodes 1997-1999*, (17Dec.2001) ICEI Working Paper, No:16, November 1999, www. ucm. es
- Colgate, M. (1998), *Creating Sustainable Competitive Advantage Through Marketing Information System Technology: A Triangulation Methodology Within The Banking Industry*, International Journal of Bank Marketing, 16/2
- Colomiris, C., *Lessons From The Tequila Crisis for Successful Fin. Liberalization*, Journal of Banking and Finance, C.23 No:10,1999
- Çabuk, S., Yağcı, (2003), *Pazarlamaya Çağdas Yaklaşımlar*, Adana, Nobel Kitabevi
- Çatalca, H., Aktan, B., Soydan, H., (2008), *Ticari Bankalarda Piyasa Riski Yönetimi*, Ankara, Siyasal Kitabevi
- Çelik F., (2001), *Türk Bankacılığında Risk Yönetimi ve Piyasa Riski Ölçüm Metodları*, İktisat Dergisi – Eylül
- Çevikçe, E., (1997), *Enflasyon Yirmi Yılda Ne Değişti*, Ankara
- Dinçer, Ö., (1992), *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, İstanbul, Timaş Basım
- DPT-Yıllık Programlar ve Koor. Genel Müdürlüğü, (1998), *Rusya Krizi ve Türkiye Üzerine Muhtemel Etkileri*

Eğilmez, M., *Revize 2009 Tahminleri*, Radikal Gazetesi, 3.2.2009.

Capital Dergisi , *Durgunluk Dönemlerinde Pazarlama Stratejileri*, (Haziran 2000)

Filho A. Saad ve Mollo M., (2002), *İnflation and Stabilization in Brasil: A Political Economy Analysis*, Review of Radical Political Economics, C.34,

Frenkel R. , (Haziran 2002) *Arjantin: On Yıllık Bir Konvertibilite Hikayesi* , Çev. Kemal ÇAKMAN, İktisat İşletme ve Finans, C.17,No:195

IMF Independent Evaluation Office, (July 2003), *The Role of the IMF in Argentina, 1991-2002*

Economist, 16-22 Mayıs 2009

Gathmann, F., (17.12.2009), *Rusya'da Sanayi Üretimi Azaldı*
<http://www.margiana.com/haber/176439>

Gathmann, F., (18.01.2009), *Deutsche Pessimistischer Als Andere Eu-Bürger*,
<http://www.spiegel.de/politik/ausland/0,1518,601616,00.html>

Gökçe, D., (25.02.2009), *Spekülasyon Gene Herkesin Damarlarında*, Akşam Gazetesi,

<http://www.tumgazeteler.com/?a=4434581>

2008'e Damga Vuran Ekonomik Gelişmeler, (22.2.2009)

http://www.bbc.co.uk/turkish/news/story/2009/02/090224_obama.shtml

Obama:Bütçe Açığı Yarıya İndirilecek, (24.2.2009)

<http://timeturk.com/almanyada-2.-kriz-paketine-onay--53910-haberi.html>

Almanya'da 2. Kriz Paketine Onay, (20.2.2009)

<http://www.haberajans.com/habereGit.php?haberUrl=http://www.haberler.com/macaristan-da-sanayi-uretimi-coktu-haberi/>

Macaristan'da Sanayi Üretimi Çöktü, (10.2.2009)

<http://www.eurasianet.org/departments/insightb/articles/eav012209.shtml>

Kazakhstan: Astana acts to Bolster Banks and contain rising unemployment,
(22.1.2009)

http://www.haberonda.com/avustralya_kesenin_agzini_acti.htm

Avustralya Kesenin Ağzını Açtı, (13.2.2009)

Kalaycı, İ., **IMF Kışkacında Arjantin Ekonomisi: Bir Çöküşün Arka Planı ve Türkiye için Bazı Dersler**, İktisat İşletme ve Finans, C. 18, No:203, Şubat 2003

Kırım, A., (2009), **Krizden Nasıl Çıkarız**, (1.Basım), Sistem Yayıncılık, İstanbul

Koçel, T., (26-28 Mayıs 1993), **İşletmelerde Kriz Durumlarında Yönetim Uygulamaları**, Zaman Yönetimi ve Kriz Yönetimi Semineri, TÜSSİDE, Gebze

Koçel, T., (Eylül 2003), **İşletme Yöneticiliği**, 7.Basım, İstanbul

Kotler, P. (2000), **Pazarlama Yönetimi**, (Millennium Baskısı), Beta Yayınevi, Çeviren: Nejat Muallimoğlu, İstanbul

Kurban E. P., (2002), **Küresel Rekabet Aracı Olarak Müşteri İlişkileri Yönetimi ve Halkla İlişkilerin Rolü**, Ege Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İzmir

Kurtuluş, K. (1996), **Pazarlama Araştırmaları**, (5.Basım), İstanbul, Avcıol Basım Yayın

Krugman P., ve Obstfeld M., (2003), **International Economics**, Boston

Krugman P., (2001), **Bunalım Ekonomisinin Geri Dönüşü**, Boston

Milburn T.W., Schuler R.S., Watman K.H., (1983) **Organizational Crisis. Part I: Definition and Conceptualization**, Human Relations, Vol.36. No.12

Mucuk, İ., (2001), **Pazarlama İlkeleri**, (13. Basım), İstanbul, Türkmen Kitabevi

Organ D., Hamner W.C., (1982) , **Organizational Behavior**, Business Pub, U.S.A.

Öngör, Y.A., (2010), **Benden Sonra Devam**, (4. Basım), İstanbul, Alamearifika Yayınevi

Özer, G., (2006), **Finansal Liberalizasyon Politikaları ve Kriz İlişkisi**, Ankara

Özkan, T., **Ulusal ve Uluslararası Bankacılıkta Rekabet**, İktisat Dergisi Sayı:387

Parasız, İ., (1997), **Makro Ekonomi**, Bursa

Parasız, İ., (2000), **Para ve Banka**, Bursa

Pekel, B., **Krizin Panzehiri Başarılı Nakit Akışı Yönetimi**, Türkiye Parekendeciler Federasyonu http://www.tpdf.org/haberler.php?haber_id=2009063094904

Phelps, N., (1986), **Setting Up a Crissis Recovery Plan**, The Journal of Business Strategy, Vol.6, No.4 Spring

Radalet, S., ve Sachs, J., (Mar.30, 1998), **The Onset of The East Asian Financial Crises**, NBER Working Paper Series No:6680,

Ross J., and Murdick R., **Management Update The Answer to Obselence**, American Management Asso.,USA

Saunders ve Cornett, (2006), **Financial Institutions Management: A Risk Management Approcah**, (5.Basım), Singapore

Schieffer, R., **Ten Key Customer Insights**, Part.4

Shama, A., **Management and Consumers in Era of Stagflation**

Slywotzky A., (2007), The Upside: **The 7 Strategies for Turning Big Threats Into Growth Breakthroughs**

Slywotzky, A., (2007:141), www.interbrand.com,) / (2009 Mayıs)

The Types of Crisis and Their Typical Lifecycle Stages,

www.crgdc.com/resource/artc15htm

Tokol, T., (1994), *Pazarlama Yönetimi*, Bursa

Trilling, D., (23.01.2009), *Kyrgyzstan: Farmers In Distress Turn To Selling Livestoc*,
<http://www.eurasianet.org/departments/insightb/articles/eav012309.shtml>

Tutar, H., (2000), *Kriz ve Stres Ortamında Yönetim*, Erzurum

Türkiye Bankalar Birliği, *İstatistiki Raporlar*, Aralık 2009

Tüz, M.V., (2001), *Kriz ve İşletme Yönetimi*, (1.Basım), Bursa, Alfa Y.evi

Whisler, T., (1970), *The Impact Of Computers on Organizations*, New York, Praeger Publisher

Yükselen, C., (Eylül-Ekim 1990), *Enflasyon ve Durgunluk Ortamında Pazarlama Stratejileri ve Küçük İşletmeler Üzerine Bir Araştırma*, Pazarlama Dünyası, Sayı 23